



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**REJANE BEZERRA LEANDRO MOTA**

**GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – BPM:  
Um estudo de caso de avaliação da maturidade de uma  
organização do setor financeiro público**

Brasília  
2016

**REJANE BEZERRA LEANDRO MOTA**

**GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – BPM:  
Um estudo de caso de avaliação da maturidade de uma  
organização do setor financeiro público**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Governança em Tecnologia da Informação

Orientador: Prof. Dr. Maurício Lyra

Brasília  
2016

**REJANE BEZERRA LEANDRO MOTA**

**GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – BPM:  
Um estudo de caso de avaliação da maturidade de uma  
organização do setor financeiro público**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em  
Governança em Tecnologia da  
Informação

Orientador: Prof. Dr. Maurício Lyra

Brasília, 29 de novembro de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

*Aos meus pais,  
por todo amor, esforço e  
dedicação em minha educação  
Ao meu esposo,  
pela alegria, motivação e trajetória juntos.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, toda minha gratidão, por me dar forças e disposição, permitindo concretizar mais este sonho.

À minha mãe pelo incentivo diário e por suas orações incansáveis pela minha vitória.

Ao meu esposo Ney Mota pelo incentivo, compreensão, apoio e amor que me dedicou durante minha caminhada acadêmica.

Ao Professor Dr. Maurício Lyra orientador pela confiança, direção e paciência para que este trabalho se tornasse possível.

À coordenação, Professores e todos os funcionários do programa de Pós Graduação em Governança da Tecnologia da Informação do UniCEUB pela atenção e dedicação.

Aos participantes do Grupo focal que dedicaram tempo e conhecimento para que este trabalho se tornasse possível.

À minha pequena Bela, que foi minha companheira em todos os momentos de estudo.

**BPM é uma jornada, não um destino.**  
*Janelle Hill, Gartner Research, 2013.*

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de avaliar o nível de maturidade em Gestão de Processos de Negócio da organização estudada. A partir de uma pesquisa realizada internamente foi verificado um nível de maturidade de 2,7 na escala do CMM. Diante do atual cenário da organização Alfa fomos impulsionados a verificar se a percepção dos funcionários reflete o real nível de maturidade da organização. Para desenvolvimento deste trabalho apresentamos os conceitos da Gestão de Processos de Negócio (BPM) e os modelos de maturidade de BPM. Para análise dos dados da pesquisa interna foi aplicada a técnica do Grupo Focal, que consiste em reunir especialistas de BPM da organização para avaliar o nível de maturidade. Foi utilizado o modelo de maturidade de Rosemann e Bruin, por ser completo e por ter sido testado em várias empresas para validação do método. O modelo avalia seis fatores chave e suas respectivas áreas de capacitação. Os resultados obtidos com o estudo mostraram uma divergência entre a pesquisa interna e a análise do Grupo Focal. Os especialistas avaliaram que a organização Alfa apresenta um nível de maturidade de 1,6 na escala CMM. Este resultado apresenta-se condizente com a situação do mercado, considerando que em uma pesquisa realizada em empresas do mundo todo apresentou nível de maturidade de 2 na escala do CMM. As empresas têm investido em definição de seus processos, mas não têm investido em alinhar os processos em toda a empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos de Negócio. BPM. Nível de Maturidade. Fatores Chave. Áreas de Capacitação.

## **ABSTRACT**

This work was developed with the objective of evaluating the level of maturity in Business Process Management of the organization studied. From an internal research, a maturity level of 2.7 was verified on the CMM scale. Faced with the current scenario of the Alfa organization we were driven to verify if the perception of the employees reflects the real level of maturity of the organization. For the development of the work, we present the concepts of Business Process Management (BPM) and BPM maturity models. In order to analyze the internal research data, the Focal Group technique was applied, which consists of gathering the organization's BPM specialists to evaluate the level of maturity. The model of maturity of Rosemann and Bruin was used, being a complete one and having been tested in several companies for validation of the method. The model evaluates six key factors and their respective areas of training. The results obtained with the study showed a divergence between the internal research and the Focus Group analysis. The experts evaluated that the Alpha organization has a maturity level of 1.6 on the CMM scale. This result is consistent with the market situation, considering in a research carried out in companies from around the world showed a maturity level of 2 on the CMM scale. Companies have invested in defining their processes, but have not invested in aligning processes across the enterprise.

**Key words:** Business Process Management. BPM. Maturity Level. Key Factors. Training Areas.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Visão Sistêmica dos Processos.....	21
<b>Figura 02</b> - Ciclo de vida de BPM.....	24
<b>Figura 03</b> - Ciclo de alinhamento de processos à estratégia.....	26
<b>Figura 04</b> - Principais restrições para evolução de BPM no Brasil.....	29
<b>Figura 05</b> - Níveis de maturidade de acordo com o CMMI.....	31
<b>Figura 06</b> - Modelo de Maturidade de BPM.....	34
<b>Figura 07</b> - Modelo de Maturidade de Rosemann e Bruin.....	35
<b>Figura 08</b> - Comparação de baixa e alta maturidade de BPM.....	36

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01 - Conceitos de BPM</b> .....	22
<b>Quadro 02 - Modelos de maturidade em BPM</b> .....	32
<b>Quadro 03 - Fatores Chave do Modelo Maturidade Rosemann e Bruin</b> .....	35
<b>Quadro 04 - Perguntas sobre a frequência de atividades organizacionais específicas que sugerem maturidade organizacional</b> .....	41
<b>Quadro 05 - Vantagens e Desvantagens do Grupo Focal</b> .....	44
<b>Quadro 06 - Características dos participantes do grupo focal</b> .....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b> - Colaboradores com Registro na Pesquisa.....	44
<b>Gráfico 02</b> - Respostas completas por Fator Chave.....	44
<b>Gráfico 03</b> - Nível de Maturidade por Fator Chave.....	45
<b>Gráfico 04</b> - Alinhamento Estratégico.....	46
<b>Gráfico 05</b> - Governança.....	46
<b>Gráfico 06</b> - Métodos.....	47
<b>Gráfico 07</b> - Tecnologia da Informação.....	47
<b>Gráfico 08</b> - Pessoas.....	48
<b>Gráfico 09</b> - Cultura.....	48
<b>Gráfico 10</b> - Nível de Maturidade de BPM na Empresa Alfa.....	49
<b>Gráfico 11</b> - Alinhamento Estratégico x Grupo Focal.....	54
<b>Gráfico 12</b> - Governança x Grupo Focal.....	55
<b>Gráfico 13</b> - Métodos x Grupo Focal.....	56
<b>Gráfico 14</b> - Tecnologia da Informação x Grupo Focal.....	57
<b>Gráfico 15</b> - Pessoas x Grupo Focal.....	58
<b>Gráfico 16</b> - Cultura x Grupo Focal.....	59
<b>Gráfico 17</b> - Nível de Maturidade BPM na Empresa Alfa x Grupo Focal.....	60

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	17
1.1 Histórico da Gestão de Processos	20
1.2 Conceito de Processo e Gestão de Processos	23
1.3 Ciclo de Vida de BPM	26
1.4 Fatores críticos de sucesso de BPM	27
1.5 Maturidade em BPM	29
1.5.1 Modelos de maturidade de processos	31
1.5.2 Modelo de maturidade de Rosemann e Bruin	33
1.5.3 Estágios de Maturidade	36
1.5.4 Estudo de Maturidade de Processos	39
<b>2 ESTUDO DE CASO</b>	42
2.1 Caracterização da Organização	42
2.2 Pesquisa de maturidade em BPM	43
<b>3 ANÁLISE E RESULTADOS</b>	50
3.1 Aplicação do grupo focal	50
3.1.1 Etapas dos procedimentos metodológicos	51
3.2 Resultados do grupo focal	53
<b>CONCLUSÃO</b>	61
<b>REFERÊNCIAS</b>	63
<b>APÊNDICE A Convite enviado ao Grupo Focal</b>	65
<b>APÊNDICE B Contexto da Pesquisa</b>	66

## INTRODUÇÃO

A gestão de processos de negócio (Business Process Management – BPM) surgiu como uma consolidação das disciplinas que têm em comum a convicção de que uma abordagem centrada em processo gera melhorias consideráveis tanto no desempenho quanto na compatibilidade de um sistema. Além de ganhos de produtividade, a gestão de processos de negócio tem o poder de inovar e transformar continuamente os negócios e as cadeias de valor interorganizacionais de modo geral (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

O desempenho das organizações modernas estabelece premissas relacionadas ao processo de globalização das economias, ao acirramento da competitividade e a uma crescente necessidade de capacidade adaptativa das organizações. Essa afirmativa destaca que os processos de mudança são inevitáveis para as organizações que pretendem continuar existindo (PAIM et al., 2009).

Os avanços no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para o progresso de corporações, indústrias e economias. As disciplinas de qualidade e processos mudaram o destino do Japão nas décadas seguintes à Segunda Guerra Mundial, mostrando a força econômica que um forte gerenciamento de processos pode proporcionar (HILL, 2013).

A gestão de processos de negócio (BPM) é definida pela ABPM (BPM CBOK, 2013) como:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

A Gestão por Processos tem se estabelecido cada vez mais como um moderno modelo de gestão, primando pela racionalização das atividades organizacionais através da ótica de processos de negócio e visualização da organização como o conjunto de seus processos integrados que geram valor para o cliente (GONÇALVES, 2000b).

Para Paim et al. (2009) se as organizações não entenderem como devem fazer para gerenciar seus processos encontraram dificuldades de:

- Incorporar práticas que melhorem seu desempenho ao longo do tempo;
- Incorporar a orientação por processos em seu modelo de gestão;
- Incorporar tecnologias;
- Orientar o perfil de recursos humanos que atuam nos processos.

Nesse sentido, avançar na implementação de BPM é um exercício de vincular as capacidades existentes ao foco e à mentalidade de organização (Paim 2009).

Compreender e acompanhar o nível no qual a organização encontra-se na curva de maturidade em processos, bem como identificar e compreender quais capacidades necessitam ser amadurecidas à medida que a organização avança na curva de maturidade, é considerado por muitas organizações um exercício útil e vantajoso na implementação de BPM (BPM CBOK, 2013).

Segundo Jeston e Nelis (apud BALDAM et al., 2007), os modelos de maturidade são utilizados como base para a avaliação e comparação para as melhorias, gerando informações que incrementem a capacidade e a competência de uma área específica dentro da organização.

Para Baldam (2007), um Modelo de Maturidade pode ser usado com os seguintes propósitos:

- Como uma ferramenta descritiva, habilitando enxergar forças e fraquezas na organização;
- Como ferramenta prescritiva, habilitando o desenvolvimento de melhorias;
- Como ferramenta comparativa, habilitando benchmarking.

Nesse contexto o presente estudo propõe-se a responder a seguinte questão: A percepção dos colaboradores de uma organização do setor financeiro sobre o nível de maturidade em gestão de processos de negócios reflete o real nível de maturidade da organização? A pesquisa utilizou o modelo de maturidade em

gestão de processos de negócios proposto por Rosemann e Bruin. Este modelo de maturidade está representado por seis fatores críticos de sucesso e por suas áreas de capacitação subjacentes.

O objetivo deste presente trabalho é verificar se o nível de maturidade de gestão de processos de negócios da organização estudada e identificado na pesquisa realizada internamente reflete a maturidade atual da organização. Dado o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um levantamento da literatura sobre a maturidade em gestão de processos de negócio;
- b) Apresentar a organização e sua situação em relação a BPM;
- c) Verificar a maturidade de gestão de processos de negócios da organização;
- d) Comparar o resultado obtido no grupo focal com as informações do mercado referentes a maturidade de gestão de processos de negócio.

Decidiu-se realizar uma pesquisa qualitativa e quantitativa, visando analisar se a percepção de maturidade encontrada através da realização de uma pesquisa interna reflete a realidade atual da organização estudada.

Para alcançar esses objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros técnicos especializados no tema Gestão de Processos de Negócios entre os anos de 2000 e 2016, assim como também fizemos uma pesquisa em artigos científicos, monografias e dissertações nos repositórios eletrônicos disponíveis na *web* e nos repositórios da Universidade Católica de Brasília - UCB e do Centro Universitário de Brasília – Uniceub. Sobre a pesquisa bibliográfica, Marconi e Lakatos (2010) enfatizam ainda que a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Em um segundo momento foi utilizado a pesquisa documental para coleta de informações e dados disponibilizados pela organização estudada. Para Reis (2012) a pesquisa documental pode ser definida como:

Uma técnica de pesquisa que objetiva investigar e explicar um problema a partir de informações, dados e fatos históricos relatados em documentos pessoais como cartas, diários, fotos, vídeos, ofícios, informativos e em documentos institucionais como relatórios de pesquisa que incluem dados estatísticos, gráficos e tabelas, boletins, periódicos, jornais.

Adicionalmente nos utilizamos de um estudo de caso por analisar características específicas de uma organização referente ao tema estudado. Para Gil (2007, p. 54) entendemos o estudo de caso como:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Por fim utilizamos uma técnica muito utilizada nos trabalhos de abordagens qualitativas em pesquisas, o grupo focal, definido por Veiga e Gondim (2001) como:

O grupo focal ou grupo de discussão, como técnica de pesquisa qualitativa, apresenta-se como uma possibilidade para compreender a construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos acerca de um tema específico.

Utilizamos o grupo focal na etapa final do trabalho para nos ajudar a desvendar nosso problema identificado, a real maturidade em gestão de processos da organização analisada. O objetivo ao utilizarmos esta técnica foi coletar opiniões dos especialistas a cerca da maturidade em cada um dos seis fatores críticos abordados no modelo de maturidade de Rosemann e Bruin aplicado na pesquisa.

O presente trabalho foi então estruturado em cinco capítulos. Inicialmente na Introdução é abordado o tema, objetivos gerais e específicos da pesquisa e a metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema gestão de processo de negócios e seus respectivos modelos de maturidade. Inclui os conceitos mais relevantes para a gestão de processos, as principais iniciativas ao



longo da história, bem como os conceitos de modelos de maturidade e sua evolução.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, onde é contextualizada a organização estudada e situada no contexto da gestão de processos de negócio. Neste capítulo é realizada uma análise da pesquisa conduzida pela organização para aferir a percepção do nível de maturidade em gestão de processos o qual ela se encontra.

O quarto capítulo descreve os resultados e análise da aplicação da técnica do grupo focal aplicado para verificar se os resultados da pesquisa interna reflete o real nível de maturidade em gestão de processos de negócio da organização.

No quinto e último capítulo são expostas as conclusões e recomendações do trabalho.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Histórico da Gestão de Processos**

A gestão de processos de negócios faz parte de uma tradição de décadas de existência onde o objetivo é melhorar a forma de pensar e gerenciar os negócios das organizações. Desta forma os gestores buscavam sempre o aumento na produtividade de seus funcionários, a simplificação dos processos e o controle da qualidade dos resultados (HARMON, 2013).

Nesse contexto o esforço das organizações em buscar melhores práticas de negócios teve como precursor Taylor, em meados do século XX, e de outro lado Henry Ford, que revolucionava os processos de manufatura. Ford entendeu que a racionalização impunha a decomposição do trabalho em frações tão pequenas quanto possível, a serem executadas tão velozmente quanto possível. Isso trouxe um novo problema, o da velocidade no encadeamento das tarefas, ou seja, no processo. Para solucionar este problema Ford criou a famosa linha de montagem (BALDAM et al., 2008).

Em contrapartida Taylor tinha como foco a melhoria da produção, através da aplicação de métodos científicos (PAIM et al., 2009). Taylor passou a pregar um conjunto de ideias fundamentais que ele acreditava que os bons gestores deveriam aplicar em suas organizações: simplificação do trabalho, estudos sobre o tempo, experimentação sistemática para identificar a melhor maneira de executar uma atividade e a adoção de sistemas de controle que medissem e recompensassem os resultados (HARMON, 2013).

Na década de 50 surge no Japão o Sistema Toyota de Produção (STP), influenciado pelos conceitos de Taylor. Um dos codesenvolvedores do STP, Shigeo Shingo, propôs um sistema de produção no qual um dos elementos principais consiste na priorização das melhorias baseadas em uma rede de processos e operações. Em sua proposta identifica que existem perdas significativas para a organização que são ligadas menos a uma operação individual do que ao processo

como um todo. Assim fortalece a ideia de que o processo deve ser analisado antes de buscar uma melhoria pontual em uma operação específica (PAIM et al., 2009).

Diante deste cenário para Baldam et al. (2008) pode-se identificar três momentos na disseminação de um novo entendimento sobre os processos de produção, são eles:

- Visão de processos em decorrência da implantação do controle da qualidade total (TQC);
- Visão de processos em decorrência da implementação dos sistemas integrados de gestão;
- Gerenciamento de processos de negócio.

Entre as décadas 70 e 80 a busca pela qualidade total originou o primeiro grande movimento de análise intensiva dos processos. O foco estava voltado para a eliminação de defeitos, por melhoria contínua (*kaizen*), de modo a chegar-se à produção com defeito zero (BALDAM et al., 2008). Ainda para o autor os programas de qualidade disseminaram várias iniciativas correlacionadas com a visão de processos:

- Criação de grupos de *brainstorming* para definição de problemas;
- Uso de diagramas de Pareto para priorizar problemas;
- Envolvimento do trabalhador na solução dos problemas;
- Declaração bem definida da missão de qualidade;
- Uso de diagramas de causa e efeito (*Ishikawa* ou Espinha de Peixe) para ajudar a encontrar as causas dos problemas;
- Controle estatístico de processos para apontar desvios de qualidade;
- Introdução de técnicas de *just in time* e do fluxo contínuo de produção para minimizar os custos de estoque.

A metodologia de controle da qualidade total também é conhecida como gestão da qualidade total (*Total Quality Management* – TQM). No final da década de 80 começou a ser suplantada pelo Seis Sigma – método desenvolvido pela Motorola. Essa técnica associou a análise de processo com técnicas estatísticas e

recompensas organizacionais, apontando como uma abordagem popular sobre melhoria contínua de processos (HARMON, 2013).

O segundo movimento aconteceu na década de 90 quando se começou a pensar em processo intensivamente. Resgatou-se a crença nos computadores, a reengenharia, uma composição de fatores fez dela uma solução salvadora. A necessidade de reestruturar os processos frente ao aumento da competição internacional e o desenvolvimento das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI), permitindo criar modelos de negócios antes impensáveis, percebeu-se que as técnicas fordistas já não bastavam para atender e satisfazer os clientes (BALDAM et al., 2008).

A reengenharia de processos de negócio chegava para possibilitar a desvinculação estrita com os processos de produção para passar a analisar qualquer processo de negócio, seja de produção, administrativo ou outro qualquer. Outro aspecto a ser destacado é o papel que a tecnologia passar a assumir, passando a ser tratada como habilitadora dos ganhos extraordinários dos novos processos. Os Sistemas Integrados de Gestão (ERP) são tidos como condição básica à eficiência dos processos de negócio (PAIM et al., 2009).

Para Harmon (2013) a reengenharia de processos de negócios dava início à nossa era atual. As organizações começaram a reconhecer que a TI não era apenas um processo de apoio, mas uma forma de transformar o modo como os processos eram conduzidos, passando a ser parte essencial aos processos de negócio.

A reengenharia de processos de negócio apresentou ainda duas novas características, a primeira foi um conceito aprimorado de processo: um trabalho ponta a ponta que atravessa uma organização para criar valor para o cliente e o segundo temo introduzido foi o foco sobre o desenho do processo, em contraposição à execução do processo (HAMMER, 2013).

Hammer (2013, p.04) complementa:

A reengenharia reconheceu que o desenho de um processo na verdade criava um envoltório para seu desempenho, que um processo não poderia funcionar de forma sustentável melhor que seu desenho permitisse. Se as exigências de desempenho superassem a capacidade do desenho, o antigo precisaria ser descartado e um novo deveria ser introduzido em seu lugar.

Com o advento do Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), a habilidade para mudar o processo se torna mais relevante do que a própria habilidade de criar um novo processo. Com isso cria condições de monitoramento, melhoria e otimização de toda a cadeia de valor (BALDAM et al., 2008).

Baldam (2008, p. 41) ainda afirma:

Com o BPM, a transformação das organizações deixa de ser uma arte imprecisa e de resultados imprevisíveis, tornando-se uma disciplina administrativa e de engenharia, com indicadores predefinidos, mas alteráveis.

## 1.2 Conceito de Processo e Gestão de Processos

Para analisarmos a Gestão de Processos de Negócios (BPM) primeiramente vamos apresentar alguns conceitos do que vem a ser “processo”.

Na Wikipédia processo é definido como a “sequência de atividades realizadas na geração de resultados para o cliente, desde o início do pedido até a entrega do produto”.

Segundo Gonçalves (2000b) processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.

Para Sordi (2008) processo é um conjunto de atividades específicas que se interagem e sofrem mudanças em uma ordem lógica, agregando valor aos insumos por processos pré-estabelecidos, produzindo produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Hammer e Champy (apud PAIM et al., 2008) definem processo como “um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor”.

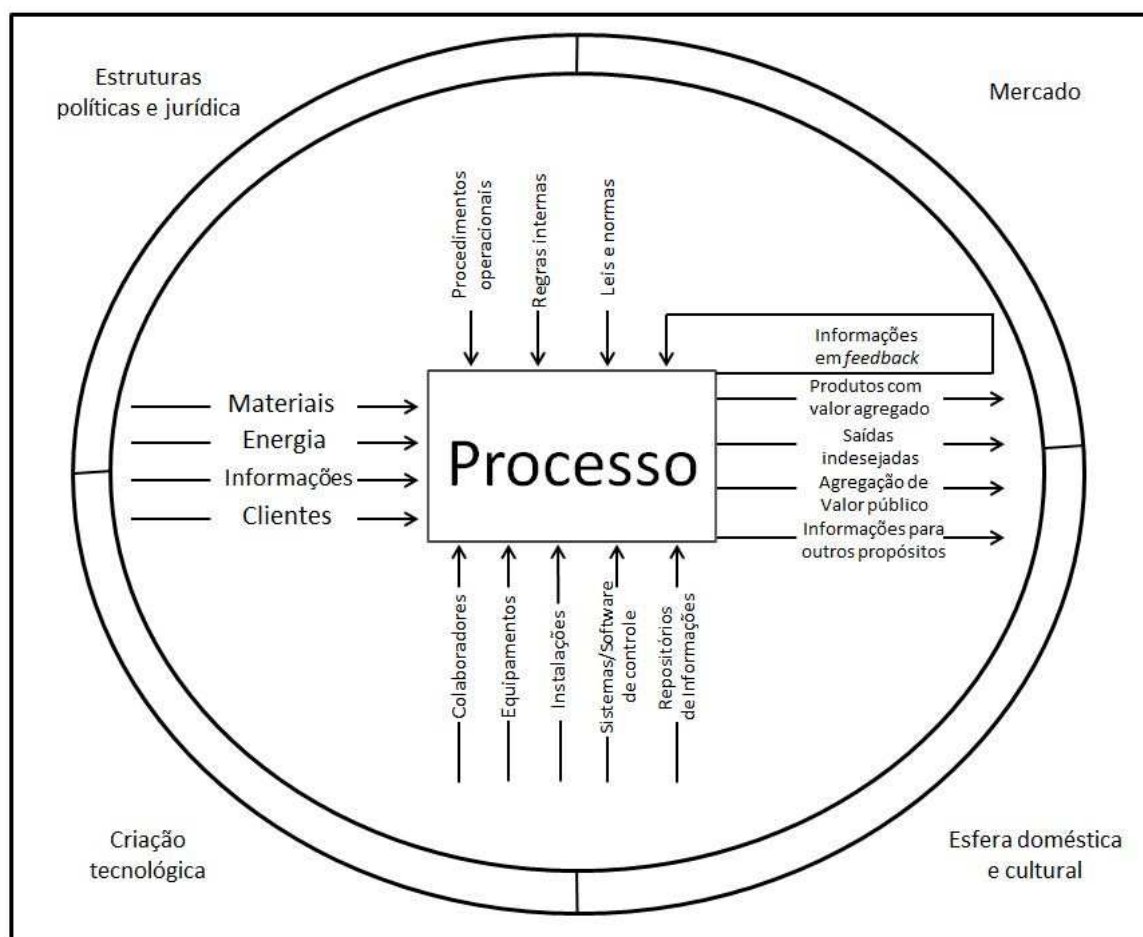
Davenport (apud PAIM et al., 2008) afirma que processo é “uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas: um estrutura para ação”.

Para a ABPMP (BPM CBOK, 2013) os processos são definidos como:

Uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas. Os processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequencia e fluxo.

A Figura 1 sintetiza os conceitos apresentados e representa o esquema geral de funcionamento dos processos nas organizações:

Figura 1 – Visão Sistêmica dos Processos



Fonte: Baldam et al. (2008)

Ainda segundo a ABPMP (BPM CBOK, 2013) podemos classificar os processos em três categorias: processos primários, de suporte e de gerenciamento, conforme é definido abaixo:

**Processos Primários:** são caracterizados como interfuncionais ponta a ponta que agregam valor diretamente para o cliente. São frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão.

**Processos de Suporte:** existem para prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes.

**Processos de Gerenciamento:** tem o propósito de para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.

A expressão Gestão de Processos de Negócios (Business Process Management – BPM) passa a ser mais utilizada no final da década de 90 e início da primeira década do século XXI (PAIM et al., 2009).

Existem diversos conceitos na literatura, dessa maneira utilizamos a pesquisa bibliográfica realizada por Paim et al. (2008) que sintetiza algumas dessas definições, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos de BPM

Autor	Definição
Sommer & Gulledge (2002)	Tratam da gestão de processos no setor público. Para os autores, a gestão de processos envolve documentar o processo para entender como o trabalho flui ao longo do processo; atribuir propriedade ao processo para estabelecer responsabilidade gerencial sobre o processo; gerenciar os processos para otimizar alguma métricas do processo; melhorar o processo para aprimorar a qualidade do produto ou as métricas do desempenho do processo. Sommer & Gulledge destacam que, para o setor público, a definição permanece, mas o benefício muda para “aumentar a efetividade e a eficiência alcançáveis pela reestruturação em torno dos processos transversais às funções”.
Lindsay, Downs; Lunn (2003)	Os autores reforçam o problema da definição de processo como restrição para o desenvolvimento de técnicas. A gestão de processos “objetiva melhorias no desempenho mensurável nas atividades” (pág. 17). A principal contribuição desse artigo está na percepção de que a gestão de processos lida não só com definições estáticas de desenho de processos, mas também com a natureza interminável da gestão contínua dos processos, que sempre irão mudar e que, em alguns casos são previsíveis e, em outros são ainda desconhecidos.

(cont.)

Autor	Definição
Wolf (2006)	<p>Célia Wolf apresenta uma pesquisa que teve uma amostra de 348 participantes. A gestão de processos teve os seguintes percentuais de entendimento dos participantes da pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• metodologia de cima para baixo projetada para organizar, gerenciar e medir a organização com base nos processos centrais da organização – 40%</li> <li>• abordagem sistemática para analisar, redesenhar, melhorar e gerenciar um projeto ou programa específico de processo – 26%</li> <li>• conjunto de novas tecnologias de <i>software</i> que tornam mais fácil para a tecnologia da informação gerenciar e mensurar a execução de <i>workflows</i> de processo e aplicativos de <i>software</i> de processo – 10%</li> <li>• iniciativa para reduzir custos focada no aumento da produtividade de <i>workflows</i> de processo – 12%.</li> </ul>

Fonte: Adaptada de Paim *et al.* (2009)

Partindo da análise da pesquisa das definições de BPM, Paim *et al* (2009) conceitua a gestão de processos como um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover funcionamento e o aprendizado sobre os processos. Complementa ainda que essas tarefas podem ser agrupada em: desenhar processos, gerir os processos e promover a evolução dos processos.

Para a ABPMP (BPM CBOK, 2013) o BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais, compreendendo todo o trabalho para entregar o produto ou serviço do processo. Como conceito a ABPMP apresenta a seguinte definição de BPM:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Para Hammer (2013) BPM é um sistema abrangente de gestão e de transformação organizacional que se baseia no que se constitui, tornando-se o primeiro conjunto de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a Revolução Industrial.

BPM é uma abordagem estruturada com métodos, políticas, medidas, práticas de gestão e ferramentas de software para coordenação e otimização das atividades e processos de uma organização (BRABANDER; DAVIS, 2007 apud BROCKE 2013)



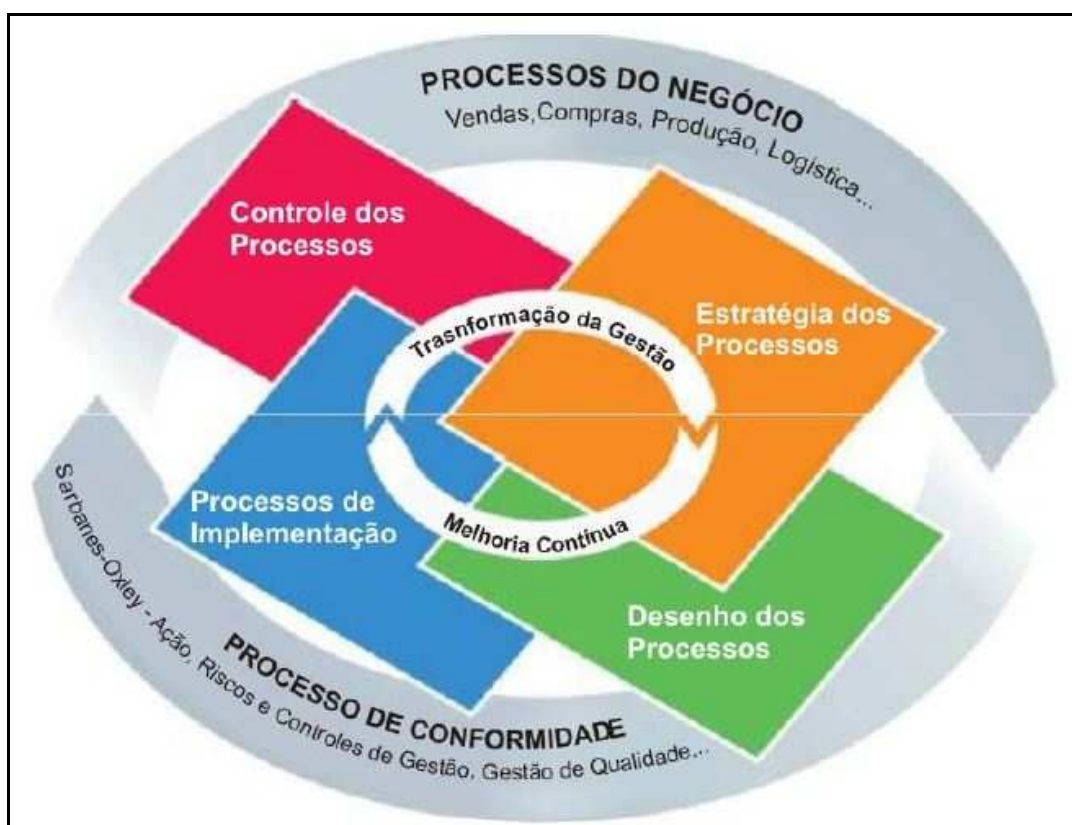
### 1.3 Ciclo de vida de BPM

Adotar BPM pressupõe um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Envolve uma continuidade, um ciclo de *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente (BPM CBOK, 2013).

Para atender a necessidade de adaptação dos processos de negócio a um ambiente em constante mudança, o processo de BPM em si é estruturado como um ciclo de vida de melhoria contínua (SCHEER, 2013)

O ciclo de vida de BPM necessário para gerenciar os processos de negócio é composto de quatro fases principais, conforme abaixo na Figura 2:

Figura 2 – Ciclo de vida de BPM



Fonte: Scheer e Jost (2013)

- Estratégia de processo de negócio

- Desenho de processo de negócio
- Implementação de processo de negócio
- Controle de processo de negócio

O ciclo de vida do BPM pode ser aplicado a um processo em particular, tanto quanto a uma gestão integrada de todo o feixe de processos da organização, existentes e futuros (BALDAM et al., 2008). Dependendo do objetivo de cada organização, da área e dos problemas de BPM que necessitam de solução, determinadas atividades sempre serão implementadas, ao mesmo tempo outras podem ser opcionais ou adaptadas as necessidade da organização (SCHEER; BRABANDER, 2013).

A primeira fase, estratégia de processos de negócio, é o alicerce para alinhar esses processos com a estratégia corporativa das organizações. Qualquer mudança realizada na estratégia corporativa, a organização deverá ter especial atenção à estratégia de processos de negócio e às mudanças nesses processos. Dois fatores chave determinam o sucesso na implantação de uma estratégia de processos: o comprometimento da alta administração e o envolvimento do corpo funcional por meio de um processo de comunicação eficiente (SCHEER; BRABANDER, 2013).

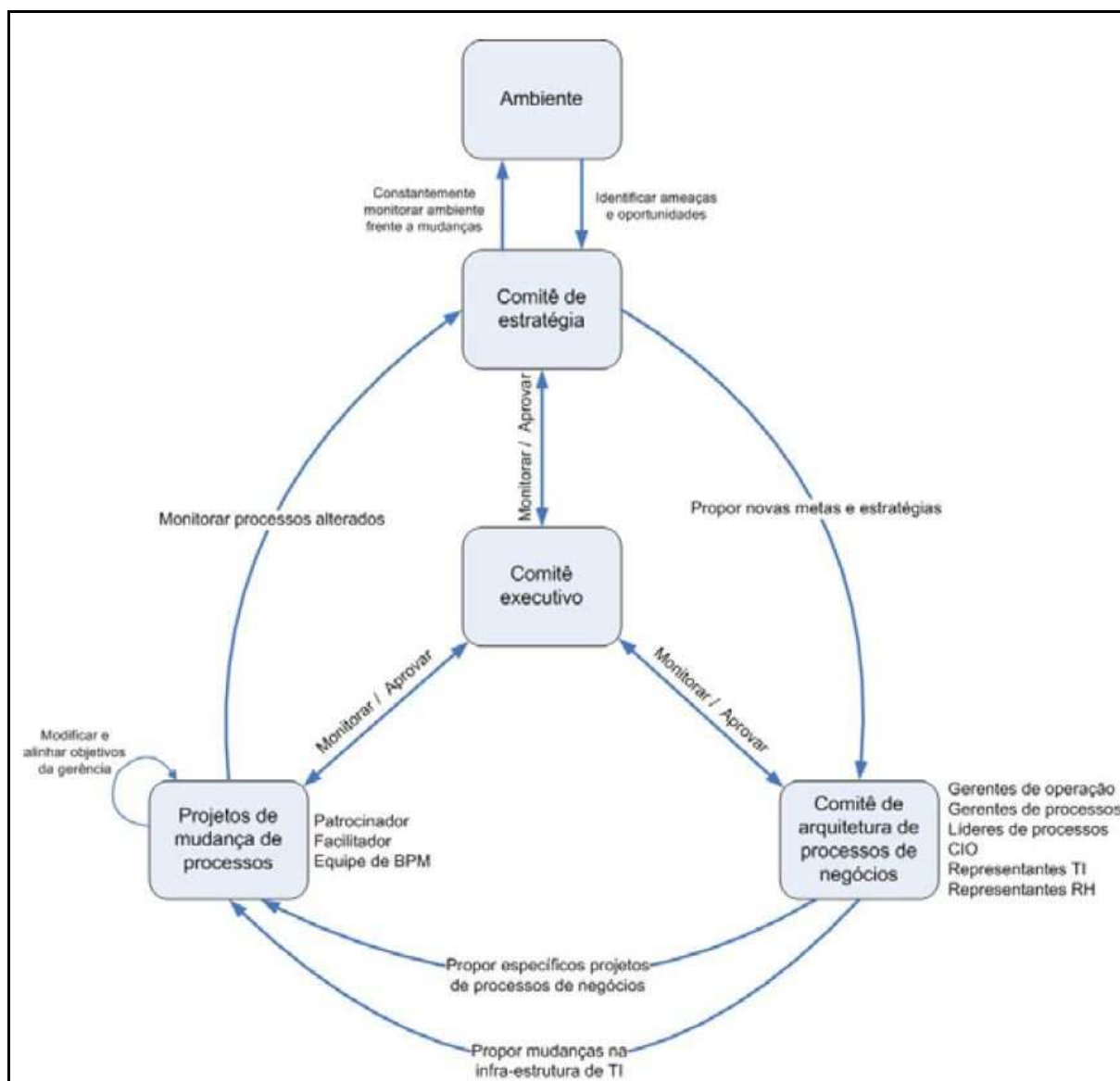
Em outros modelos de ciclo de vida a fase de estratégia de processos de negócio também pode ser nomeada como uma fase de planejamento. Para Baldam *et al.* (2008) algumas atividades deverão ser desempenhadas nesta fase:

- Definir processos chave para a estratégia da organização.
- Levantar os principais pontos fracos dos processos em uso na organização.
- Identificar oportunidades que possam ser fornecidas aos clientes pela organização.
- Perceber que mesmo processos sem problemas aparentes podem passar por inovação.
- Preparar uma visão global de processos.

- Classificar os processos que mereçam atenção em ordem de prioridade.
- Planejar e controlar as tarefas necessárias à implantação.

A Figura 3 apresenta um modelo para alinhar os processos à estratégia, no qual um comitê seleciona prioridades.

Figura 3 - Ciclo de alinhamento de processos à estratégia



Fonte: Harmon apud Baldam et al. (2008)

A fase do desenho de processo de negócio propõe-se a realizar o alinhamento dos processos da organização com as necessidades de seus clientes e

do mercado. Esta fase compreende duas grandes atividades: a análise e desenho do fluxo atual (“as is”) e otimização e desenho do fluxo desejado (“to be”) dos processos de negócio como parte do ciclo de melhoria contínua (SCHEER; BRABANDER, 2013).

Após a análise e otimização dos processos de negócio todas as soluções de melhoria devem ser implementadas na prática. Esta fase se desenvolve por meio de um processo de transformação e gestão de mudanças. Pode ser considerado um momento crítico e decisivo para a organização, pois o projeto do processo passará pelas mãos dos usuários de fato e serão percebidos os efeitos da gestão de mudança, positivos e negativos (BALDAM et al., 2008)

As mudanças de processo com frequência afetam a estrutura organizacional e os sistemas de TI da empresa. Esse segundo, por sua vez, tem sido cada vez mais relevante o seu papel para apoiar, implementar e melhorar os processos da empresa. A TI está assumindo a responsabilidade de inovar os processos de negócio por meio da implementação de tecnologias da informação em constante evolução (SCHEER; BRABANDER, 2013).

Por fim a fase de controle fecha o ciclo do BPM para verificar se a estratégia ou planejamento realizado estão sendo executados dentro das metas especificadas.

Essa fase vai medir a eficiência dos processos de negócio implementados com a ajuda de sistemas de TI e a implementação de sistemas de controle interno para monitorar a conformidade com uma série de regulamentações. A eficiência é mensurada e analisada comparativamente às metas definidas para os indicadores chave de desempenho (KPIs), a fim de identificar oportunidades de melhoria que fechem o ciclo de otimização de BPM (SCHEER; BRABANDER, 2013).

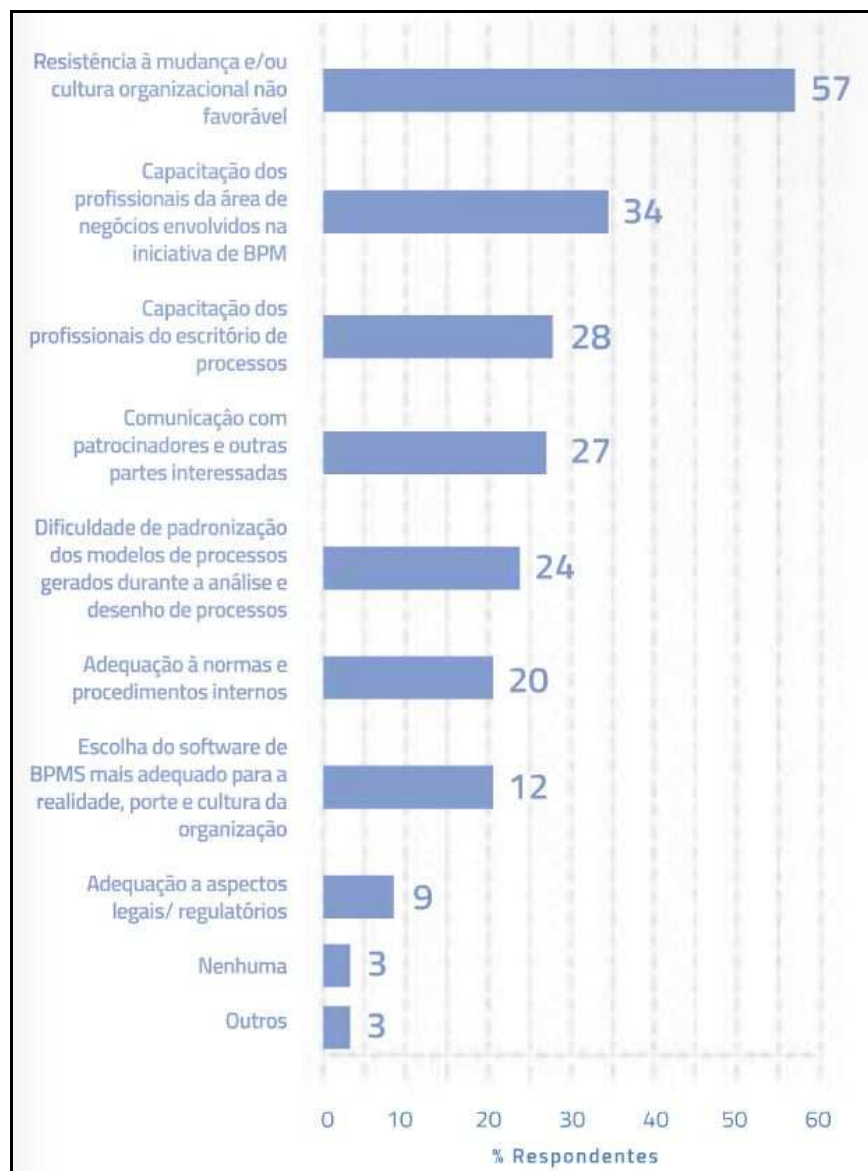
#### **1.4 Fatores críticos de sucesso de BPM**

Após apresentarmos alguns conceitos e benefícios da gestão de processos de negócios, listaremos abaixo alguns fatores que possam dificultar as implantações de BPM, segundo Baldam et al. (2008):

- Apoio da alta administração da organização;
- Alinhamento das iniciativas de BPM à estratégia da organização;
- Gerente de BPM com experiência e competências necessárias;
- Uma estrutura de orientação ao BPM que seja clara e objetiva;
- Estratégias assertivas para gestão de mudança;
- Capacitação de pessoas envolvidas;
- Conclusão de projetos de processos que devem ser iniciados e finalizados, não deixando a percepção de que não adiantou o esforço aplicado;
- Percepção que nenhum processo é estático;
- Ter um desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual;
- Apresentar dados concretos dos benefícios alcançados, da agregação de valor e do alinhamento à estratégia obtido.

Em uma pesquisa realizada recentemente no Brasil, pela BPM Global Trends (2015), verifica-se que a maior restrição para a evolução de BPM nas organizações estudadas trata-se da resistência à mudança e/ou cultura organizacional não favorável juntamente com falta de capacitação dos profissionais envolvidos nas ações de BPM. Na Figura 4, são apresentadas as principais restrições para evolução de BPM nas organizações brasileiras.

Figura 4 – Principais restrições para evolução de BPM no Brasil



Fonte: BPM Global Trends (2015). Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio da ABPMP Brasil – 2015. Acesso em 17 de outubro de 2016, disponível em BPMGlobalTrends: [www.bpmglobaltrends.com.br/revistas/](http://www.bpmglobaltrends.com.br/revistas/)

### 1.5 Maturidade em BPM

Em algumas pesquisas realizadas no mercado, como Gartner e Forrest, a Gestão de Processos de Negócio (BPM) é apontada como uma necessidade para as organizações. As organizações encontram-se em estágios diferentes de implementação e evolução de BPM. Para identificar e medir em que nível

encontram-se pode ser usado um critério intensamente utilizado em outras áreas: um modelo de maturidade (BALDAM et al., 2008).

A maioria dos modelos de maturidade está fundamentada no *Capability Maturity Model* (CMM). A primeira versão do CMM surgiu em 1987 no *Software Engineering Institute* (SEI) sob a coordenação de Watts Humphrey. O modelo era composto pelos documentos de maturidade de processo e pelo questionário de maturidade. A partir de 1991 o SEI disponibilizou a evolução do CMM para SW-CMM *Capability Maturity Model for Software*. Com essa atualização o modelo estabelece cinco níveis de maturidade sendo que cada um desses níveis indica a capacidade do processo. Cada nível possui processos chamados de Áreas chave de Processo (*Key Process Areas – KPA*) (COUTO, 2007).

Ainda para Couto (2007) a qualidade na execução do processo, o nível de acompanhamento e a adequação dos processos são alguns fatores medidos para determinação do nível de maturidade da organização.

O modelo do CMM foi originalmente desenvolvido para avaliar a maturidade dos processos de desenvolvimento de software e baseia-se no conceito de organizações de software imaturas e maduras (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Em 2000 foi lançado o *Capability Maturity Model Integrated* (CMMI) agregando além da representação por estágios do SW-CMM, a representação contínua. O CMMI oferece práticas para melhorar processos de desenvolvimento de produtos, fornecimento de serviços ou de aquisição de produtos e serviços. A figura 5 apresenta a classificação dos cinco níveis no CMMI e pode ser usada como um guia na avaliação de áreas de processo específicas ou a maturidade em processos da organização (BPM CBOK, 2013).

Para BPM os modelos de maturidade são ferramentas para auxiliar as organizações a serem melhores sucedidas nesta área, obtendo melhores desempenhos operacionais e de negócios (BALDAM et al., 2008).

Figura 5 - Níveis de maturidade de acordo com o CMMI



Fonte: ABPMP (BPM CBOK V3.0, 2013)

Ainda para Baldam et al. (2008) um modelo de maturidade pode ser utilizado com os seguintes propósitos:

- Como uma ferramenta descritiva, habilitando enxergar forças e fraquezas na organização;
- Como ferramenta prescritiva, habilitando o desenvolvimento de melhorias;
- Como ferramenta comparativa, habilitando *benchmarking*.

#### 1.5.1 Modelos de maturidade de processos

Segundo a ABPMP (BPM CBOK, 2013) a maturidade em processos é essencial para elaboração de um roteiro para execução de futuras iniciativas de transformação, por exemplo: investimentos em tecnologia ou planejamento corporativo de processos. Considerações de maturidade em processos possibilitam oportunidades para a transformação de processos e servem como base para iniciativas estratégicas futuras.

Avaliar e compreender a maturidade em processos na organização auxiliará na definição dos níveis de análise em preparação a uma ampla transformação de processos (BPM CBOK, 2013).



Os modelos de maturidade de BPM fornecem um direcionamento para analisar e evoluir a eficiência da Gestão de Processos de Negócio sob várias perspectivas organizacionais. A aplicação desses modelos permite encontrar possíveis falhas nas iniciativas de BPM e permitem a realização de ações que permitirão um avanço progressivo da Gestão de Processos de Negócio. (NÓBREGA; OLIVEIRA; REBOUÇAS, 2015).

Existe uma variedade de modelos de maturidade de processos de negócio na literatura, porém a base comum para todos tem sido o CMM. Uma das iniciativas foi o *Business Process Maturity Model* – BPMM, desenvolvido por Bill Curtis e Charles Weber, pesquisadores que trabalharam com o SEI. Esse estudo resultou no modelo de maturidade adotado pela *Object Management Group* (OMG), o BPMM (HARMON, 2013).

Em um estudo apresentado por Rosemann e Brocke (2013) podemos identificar nove modelos de maturidade em práticas de adoção de BPM, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Modelos de maturidade em BPM

Modelo	Assunto	Fonte
Modelo de condição de processo	Mensuração da eficiência e eficácia para classificar a condição de um processo	DeToro e McCabe (1997)
Modelo de maturidade de alinhamento estratégico	Maturidade do alinhamento estratégico	Luftman (2003)
Modelo de maturidade de reengenharia de processos de negócio	Programas de reengenharia de processo de negócio	Mauil <i>et al.</i> (2003)
Modelo de maturidade de BPM de Harmon	Modelo de Maturidade de BPM baseado no CMM	Harmon (2003,2004)
Modelo de maturidade de processo do Rummler-Brache Group	Fatores de sucesso para gerenciar processos de negócios importantes	Rummler-Brache (2004)
Modelo de maturidade de BPM da OMG	Práticas aplicadas à gestão de processos distintos	Curtis <i>et al.</i> (2004); OMG (2008)
Modelo de maturidade de BPM de Rosemann e Bruin	Maturidade das capacidades de gestão de processos de negócios	Rosemann; Bruin (2005); de Bruin (2009)
Integração do modelo de maturidade de capacidade (CMMI)	Maturidade dos processos de desenvolvimento de software	SEI (2006)
Modelo de maturidade de BPM de Hammer (Auditoria de Processos)	Definição de competências e processos empresariais	Hammer (2007)

Fonte: Rosemann e Brocke, 2013.

### 1.5.2 Modelo de maturidade de Rosemann e Bruin

Para os fins desta pesquisa vamos detalhar apenas um dos modelos de maturidade, o qual foi utilizado no estudo de caso da organização estudada.

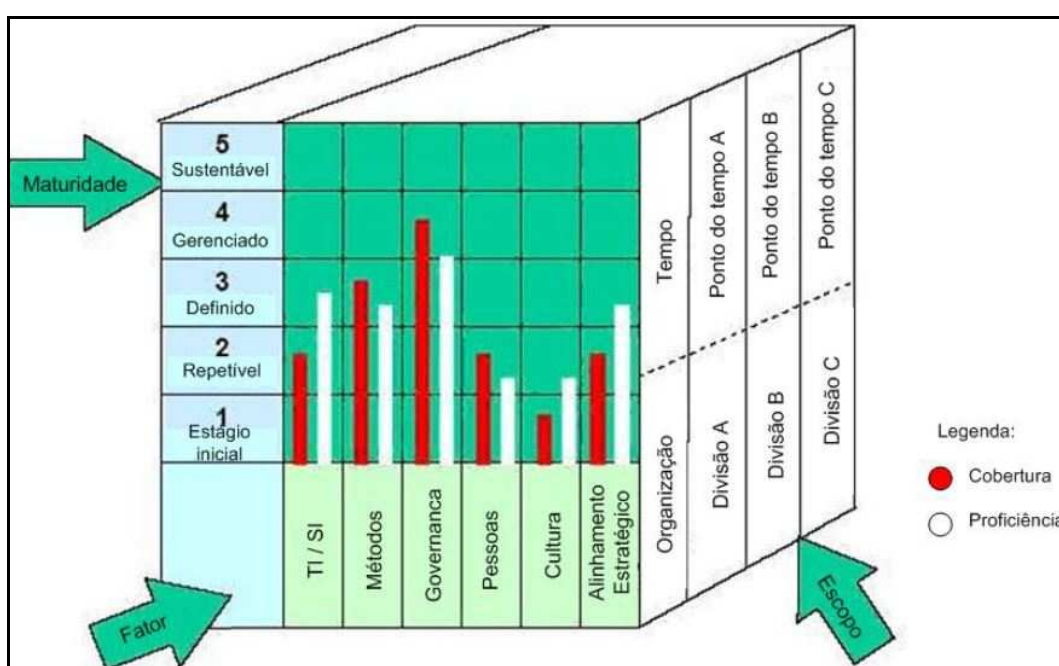
O modelo de maturidade de BPM de Rosemann e Bruin teve a iniciativa a partir do Grupo de Pesquisa de Gestão de Processos de Negócios da Universidade de Tecnologia Queensland, na Austrália, em conjunto com outro grupo conduzido por Tom Davenport e Brad Power, na Faculdade de Babson. Esse modelo foi construído a partir das publicações associadas na área de modelos de maturidade e fatores críticos de sucesso de BPM (HARMON, 2013).

Esse modelo de maturidade se destaca devido algumas características peculiares que os demais modelos da literatura não apresentam. Os autores do modelo buscaram um padrão global amplamente aceito, no lugar de desenvolver apenas mais um tipo de modelo de maturidade para o mercado. Abaixo listamos as principais características, segundo Rosemann e Brocke (2013):

- O modelo foi desenvolvido por meio de interpretações contemporâneas de BPM como uma abordagem de gestão holística;
- O modelo foi desenvolvido com base em uma pesquisa aprofundada da literatura e foi especificado e aprimorado por meio de estudos Delphi internacionais, incluindo a participação de especialista em BPM de âmbito global;
- O modelo distingue fatores e áreas de competência em dois níveis de abstração, possibilitando diferentes tipos de granularidade da análise;
- Por fim o modelo foi validado em diversos estudos de casos aplicados em organizações, comprovando a importância prática dos elementos centrais de BPM.

O modelo utiliza uma estratégia que define seis fatores chave de maturidade que atingem diretamente o BPM. Baseado na identificação dos fatores críticos de sucesso, barreiras ao sucesso de BPM e a implantação das iniciativas de BPM o modelo permite que possa analisar as organizações de acordo com o escopo e divisões da organização, possibilitando uma visão mais realista da situação atual (BALDAM et al., 2008). A Figura 6 representa essa abordagem:

Figura 6 - Modelo de Maturidade de BPM



Fonte: Adaptada de Baldam et al. (2008)

Para possibilitar um nível de detalhamento maior cada fator chave foi decomposto em cinco áreas de capacitação ou competências, onde o nível de maturidade em BPM é avaliado com maior profundidade.

Para Rosemann (2013) o modelo é focado em fatores independentes porque provêm *insights* sobre como o desempenho dos processos pode ser aperfeiçoado e o grande número de modelos e soluções estão disponíveis para mensuração da performance dos processos.

Uma visão breve dos fatores chave e suas áreas de capacitação pode ser observadas na Figura 7.

Figura 7 Modelo de Maturidade de Rosemann e Bruin



Fonte: Rosemann e Brocke (2013)

No Quadro 3 consolidamos os conceitos que caracterizam cada fator chave do modelo de maturidade de Rosemann e Brocke (2013):

Quadro 3 – Fatores Chave do Modelo de Maturidade de Rosemann e Bruin

<b>Alinhamento Estratégico</b>	É a interligação estreita entre as prioridades organizacionais e os processos empresariais que possibilitam ações contínuas e eficazes em prol da melhoria de desempenho dos negócios.
<b>Governança</b>	A governança de BPM está voltada para a responsabilização apropriada e transparente com relação a papéis e responsabilidades em diferentes níveis de BPM.
<b>Métodos</b>	Para BPM, define-se método como conjunto de ferramentas e técnicas que apoiam e possibilitam atividades ao longo do ciclo de vida do processo e iniciativas de BPM que abrangem a organização como um todo.
<b>Tecnologia da Informação</b>	Tecnologia da Informação (TI) refere-se ao software, hardware e sistemas de gestão da informação que habilitam e suportam as atividades de processos. Os componentes de TI focam nas necessidades específicas de cada estágio do ciclo de vida de BPM e são avaliados a partir de pontos de vista como capacidade de customização, apropriabilidade da automação e integração com soluções de TI.

(cont.)

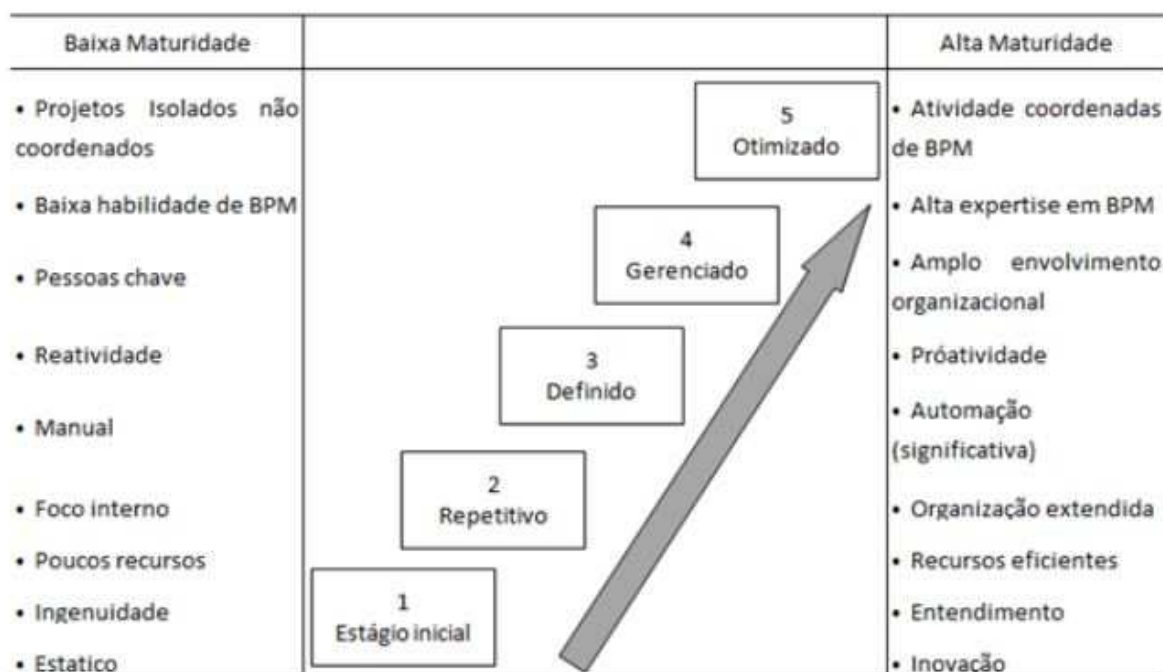
<b>Pessoas</b>	Esse fator é definido como indivíduos ou grupos que aprimoram e aplicam continuamente suas habilidades e conhecimentos com o objetivo de melhorar o desempenho dos negócios.
<b>Cultura</b>	A cultura de BPM incorpora valores e crenças coletivos com relação a organização centrada em processos. Está relacionado à criação de um ambiente facilitador que complemente as diversas iniciativas de BPM.

Fonte: Adaptado de Rosemann e Brocke (2013)

### 1.5.3 Estágios de Maturidade

A comparação entre baixa e alta maturidade esclarece a abrangência e a faixa de maturidade de BPM. A ideia de comparar alta e baixa maturidade é derivada de Paulk et al. (1993), que apresentam a comparação para facilitar a compreensão dos conceitos de maturidade de processos. O modelo de maturidade de Rosemann e Bruin (2009) adota 5 estágios de maturidade do CMM.

Figura 8 – Comparação de baixa e alta maturidade de BPM



Fonte: Rosemann e ELO Group (2009)

Para os autores do modelo de maturidade em BPM cada nível pode ser identificado com algumas características específicas para classificar o nível de maturidade em BPM das organizações.

### **Estágio 1: Estado inicial**

- Abordagens pontuais
- Esforços individuais (TI ou negócios)
- Variadas abordagens metodológicas, ferramentas e técnicas não consolidadas
- Escopo limitado de iniciativas de BPM
- Mínimo envolvimento de colaboradores
- Baixa dependência em expertise externa de BPM
- Alto nível de intervenção manual e prática de 'apagar incêndios'.

### **Estágio 2: Repetitivo**

- Primeiros processos documentados
- Reconhecimento da importância de BPM
- Aumento do envolvimento de executivos e da alta administração
- Um propósito principal para explorar BPM
- Uso extenso de processos de modelagem simples com repositórios simples
- Primeiras tentativas com metodologias estruturadas e padrões comuns
- Dependência crescente de expertise externa.

**Estágio 3: Definido**

- Foco no gerenciamento das fases iniciais do estilo de vida do processo
- Uso de ferramentas elaboradas (por exemplo, modelagem dinâmica, base de aplicativos, usuários múltiplos e variados)
- Combinação de diferentes métodos de gerenciamento de processos e ferramentas (por exemplo, redesenho de processos, gerenciamento de workflow, processos baseados em gerenciamento de riscos)
- Maior utilização de tecnologia de entrega e comunicação de BPM (por exemplo, disponibilização dos processos desenhados na intranet)
- Treinamento de BPM abrangente e formal
- Menor dependência de expertise externa.

**Estágio 4: Gerenciado**

- Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos<sup>2</sup> estabilizado que mantém os padrões
- Exploração de métodos de controle e tecnologias nos processos de negócio
- Fusão das perspectivas de TI e do negócio em gerenciamento de processos (por exemplo, gerenciamento de workflow, e custeio baseado em atividade)
- Processo formal de gerenciamento de posições
- Métodos e tecnologias amplamente aceitos
- Efeitos integrados de gerenciamento de processos
- Orientação por processos como componente mandatório
- Continuação e consolidação das iniciativas de processo

- Mínima dependência de apoio externo.

### **Estágio 5: Otimizado**

- Gestão de processos é parte das atividades gerenciais, das responsabilidades e das medições de desempenho
- Ampla aceitação e utilização de métodos e tecnologias padronizados
- Ampla abordagem organizacional para a gestão de processos
- Gerenciamento de ciclos de vida de processos estabelecido
- Redução do tamanho do Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos na medida em que a gestão por processos se torna uma simples forma de como o negócio é gerido.

#### **1.5.4 Estudo de Maturidade de Processos**

Para complementar nosso estudo científico apresentamos alguns dados de um relatório publicado pela empresa BPTrends, escrito por seu editor executivo e analista de mercado em BPM Paul Harmon. O relatório, *The State of Business Process Management – 2016* apresenta uma pesquisa abrangente do mercado BPM, incluindo informações como as organizações entendem BPM, como está a maturidade das organizações em BPM e como estão se preparando para o futuro. O relatório é publicado a cada biênio e foi iniciado em 2005, possibilitando uma análise comparativa dos assuntos abordados no relatório.

Para os fins dessa pesquisa nos concentraremos nos dados do relatório sobre a maturidade de BPM das organizações. A pesquisa foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2015 com 100 entrevistados. Os participantes desta pesquisa são membros e leitores da BPTrends e refletem as perspectivas de uma ampla base de gerentes de negócios, consultores de BPM, profissionais de BPM e analistas de negócios a partir de uma ampla seção transversal de organizações internacionais interessadas em BPM.



Na primeira pesquisa realizada pela BPTrends, em 2005, os entrevistados eram predominantemente da América do Norte e Europa. Em 2015 foram identificados participantes de quase todos os continentes. O interesse em BPM se espalhou no mundo, apesar de diferentes países se concentrarem em diferentes aspectos. Brasil e Arábia Saudita ambos têm possuem associações ativas em BPM (ABPMP), sugerindo um amplo interesse comercial em processos.

A avaliação de maturidade realizada pela pesquisa da BPTrends também é fundamentada na abordagem do CMMI desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software (SEI). Em cada pergunta foi pedido aos entrevistados como suas organizações realizam uma série de atividades de processos de negócios, que vão desde a documentação do processo através de modelagem e gestão de processos. As perguntas sugerem uma escala de maturidade alinhada aos conceitos do CMMI. Em cada caso, foi perguntado se a organização “Nunca” fez isso, se fez isso “Ocasionalmente” (1-30% do tempo), fez “Frequente” (31-60% do tempo), fez isso na “Maioria das Vezes” (61-99%), ou “Sempre” fez isso (100% do tempo).

No Quadro 4 apresentamos o resultado global da pesquisa, onde estão as médias de 2013 e 2015. Os dados não vêm apresentando grandes diferenças desde os primeiros resultados em 2005. Harmon (2016) enfatiza no estudo realizado que é difícil argumentar que as organizações estão se tornando mais maduras na sua compreensão dos processos. É mais fácil argumentar que algumas parecem se tornar mais maduras e depois regredir, enquanto outras fazem progresso.

Como podemos observar nos dados apresentados, o número de organizações realmente maduras não se alterou durante o tempo, existem algumas organizações que estão realmente focadas em processo e o restante parece ficar melhor, diminuir e, em seguida, obter uma melhoria novamente. A maioria das organizações estão no Nível 2 na escala de maturidade CMMI. Eles têm investido em definição de seus processos, mas não têm investido em alinhar os processos em toda a empresa.

Quadro 4 – Perguntas sobre a frequência de atividades organizacionais específicas que sugerem maturidade organizacional

	Nunca	Ocasionalmente	Frequentemente	Na maioria das vezes	Sempre
Processos documentados	4%	50%	29%	14%	4%
Processos padronizados	9%	48%	20%	20%	1%
Cadeias de valor modeladas	7%	44%	26%	19%	5%
Medidas para grandes processos	14%	59%	10%	11%	6%
Suporte de TI consistente	3%	59%	17%	18%	3%
Habilidades definidas	8%	47%	28%	14%	3%
Gerentes treinados	18%	56%	13%	11%	2%
Gestores de uso de dados	13%	60%	16%	8%	3%
Melhoria de processos	12%	54%	18%	13%	4%
<b>Média da Pesquisa de 2015</b>	<b>10%</b>	<b>53%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>
<b>Média da Pesquisa de 2013</b>	<b>11%</b>	<b>51%</b>	<b>23%</b>	<b>13%</b>	<b>2%</b>

Fonte: Adaptado de The State of Business Process Management (2016)

## **2 ESTUDO DE CASO**

Este capítulo apresenta uma breve contextualização da organização em estudo e seu posicionamento em relação a Gestão de Processos de Negócio (BPM). Para fins dessa pesquisa também foi disponibilizado os dados de uma pesquisa interna realizada para verificar qual a percepção dos colaboradores em relação ao nível de maturidade em BPM da organização. Fornecendo insumos para o desenvolvimento dos passos seguintes do presente trabalho.

### **2.1 Caracterização da Organização**

A organização Alfa é uma empresa de grande porte do setor financeiro com grande representatividade em seu segmento atuando em todas as regiões do Brasil. Sua estrutura organizacional está preparada para atender os públicos de pessoa física e jurídica.

A estrutura formal da empresa Alfa é composta por várias diretorias responsáveis pelos diversos produtos e serviços disponibilizados aos seus clientes. A Gestão de Processos de Negócios da empresa Alfa foi inicialmente pensada dentro das diretorias de estratégia e organização, porém recentemente foi transferida para área de tecnologia da organização.

Os primeiros movimentos de BPM na organização aconteceram em meados dos anos 2006, quando foi criado um projeto para Gestão dos Processos Empresariais com objetivo de identificação dos processos críticos, busca de visão sistêmica dos processos e criação de uma dinâmica de gestão horizontal, aprimorando o foco no cliente.

Em 2008 o projeto foi encerrado dando início a iniciativas de criação dos Centros de Excelência em BPM e SOA. Neste momento a empresa Alfa possuía o propósito de implementar algumas ações, como por exemplo: constituir uma base única de processos, definição do modelo de gestão e racionalização de processos, visibilidade dos processos empresariais, redução do tempo de desenvolvimento de soluções de TI.

Em 2012 foi criada a Base Corporativa de Processos – BCP para atender as demandas do regulador externo e início da aquisição das ferramentas de suporte a Gestão de Processos de Negócios. Em 2013 iniciou um trabalho de revisão da arquitetura de processos, dos métodos de modelagem e o modelo operacional de gestão de processos. Neste período também foram iniciados alguns projetos na área de tecnologia para testar a modelagem para automação de processos.

Em 2015 a Gestão de Processos da empresa Alfa foi transferida para a área de tecnologia com o objetivo de revisar e realizar ajustes na arquitetura de processos visando atender solicitações do regulador externo.

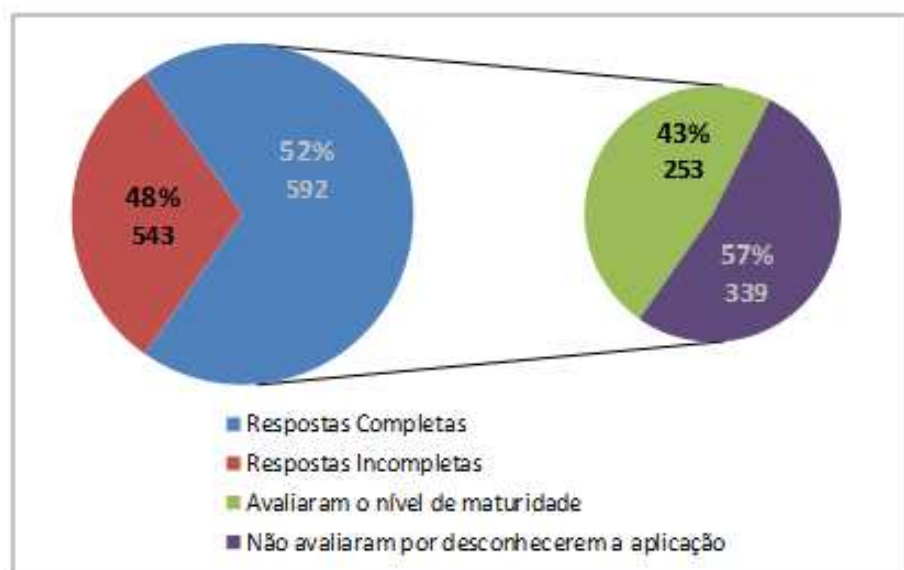
## **2.2 Pesquisa de Maturidade em BPM**

Em abril de 2016 após todos esses movimentos na organização foi realizada uma pesquisa interna para avaliar a percepção da maturidade da gestão de processos de negócios da empresa Alfa. A partir dessa pesquisa surgiu a necessidade da realização desse trabalho científico para verificar o real nível de maturidade da organização.

O questionário foi disponibilizado entre os dias quatro de abril de 2016 e quinze de abril de 2016 para os funcionários da área de tecnologia da empresa Alfa. O questionário foi composto de 30 quesitos para análise, dividido em seis blocos os quais correspondem aos seis fatores chave do modelo de maturidade de Rosemann e Bruin: Alinhamento Estratégico, Governança, Métodos, Tecnologia da Informação, Pessoas e Cultura.

O público registrado na pesquisa foi de 1.135 funcionários, dentre eles 592 responderam todos os quesitos, porém desse total apenas 253 afirmaram ter conhecimento da aplicação do quesito e avaliaram todos os quesitos. Para os fins desta pesquisa vamos considerar sempre o total de quesitos respondidos e avaliados. O Gráfico 1 apresenta com detalhes os números da pesquisa.

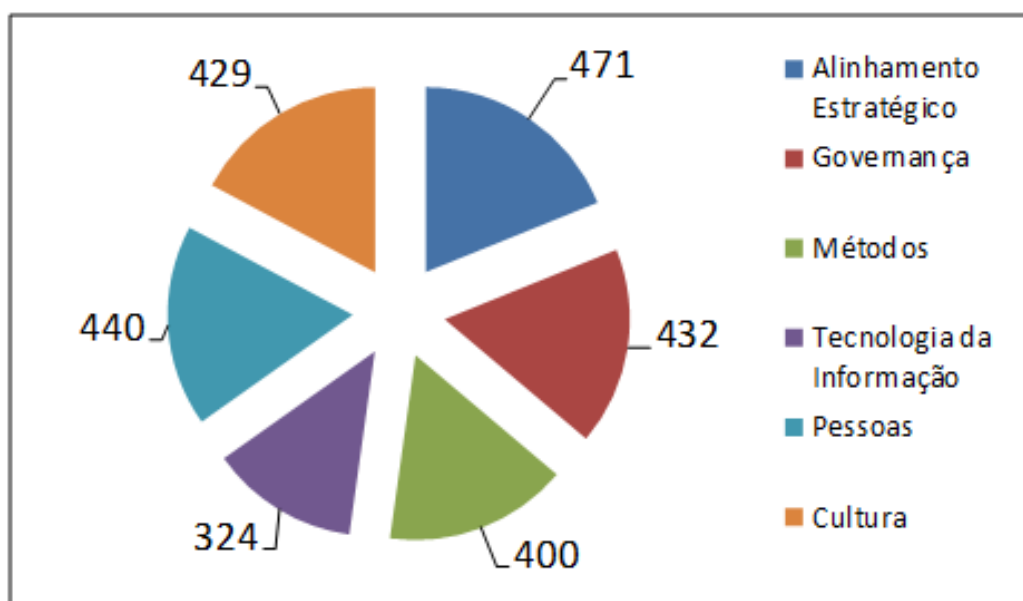
Gráfico 1 – Colaboradores com Registro na Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Outra análise que realizamos foi verificar dentro de cada fator chave aqueles colaboradores que avaliaram todos os quesitos por fator chave. Encontramos uma média de 416 colaboradores que responderam e avaliaram todos os itens do fator chave. O Gráfico 2 mostra o quantitativo por fator chave.

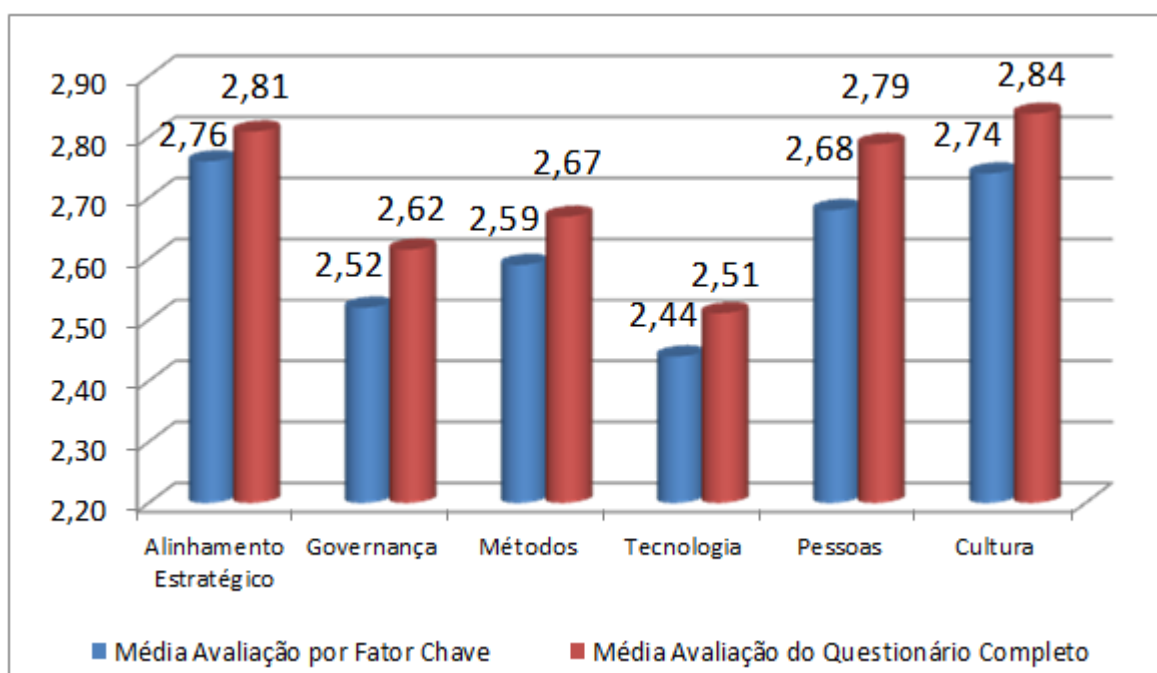
Gráfico 2 – Respostas completas por Fator Chave



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir apresentamos a média do nível de maturidade encontrado na pesquisa por cada fator chave do modelo de maturidade. Está representado no Gráfico 3 a média das respostas completas e avaliadas de todo o questionário e a média das respostas completas e avaliadas por fator chave. Verificamos uma diferença de aproximadamente 3% a 4% entre a avaliação por fator chave e avaliação do questionário completo.

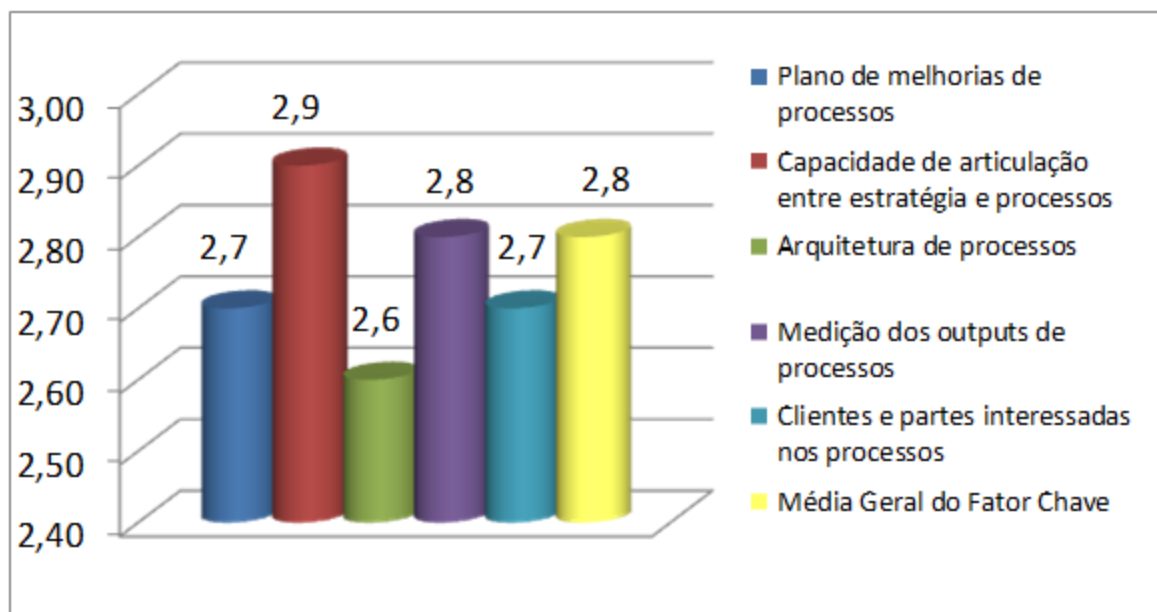
Gráfico 3 – Nível de Maturidade por Fator Chave



Fonte: Elaborado pela autora.

Para apresentação do detalhamento para cada fator chave utilizaremos as respostas completas e avaliadas de cada fator chave e seus respectivos quesitos avaliados. O primeiro fator chave avaliado foi o Alinhamento Estratégico que apresentou 470 respostas completas e avaliadas com uma média de 2,8 no nível de maturidade, Gráfico 4.

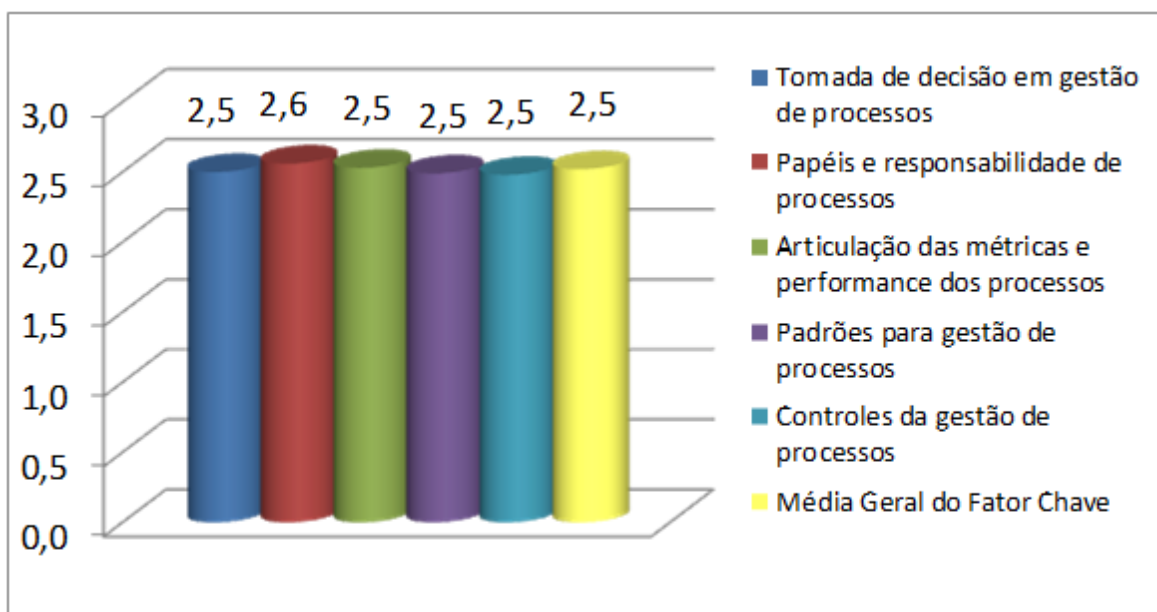
Gráfico 4 – Alinhamento Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

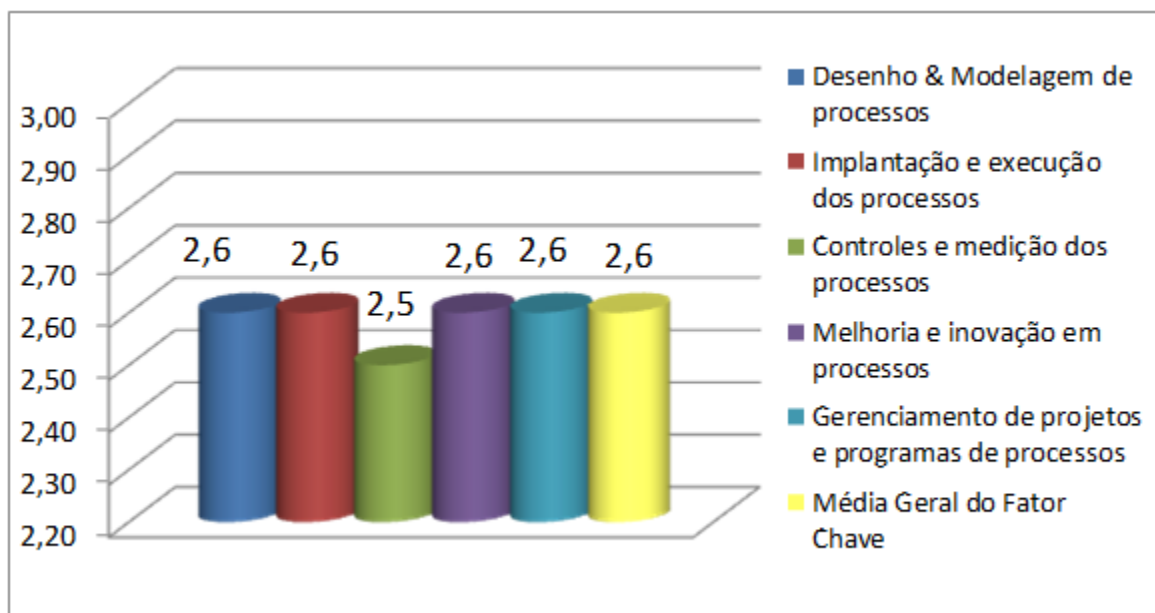
O fator chave Governança apresentou 432 respostas completas e avaliadas com uma média de 2,5 no nível de maturidade, Gráfico 5 .

Gráfico 5 - Governança



Fonte: Elaborado pela autora.

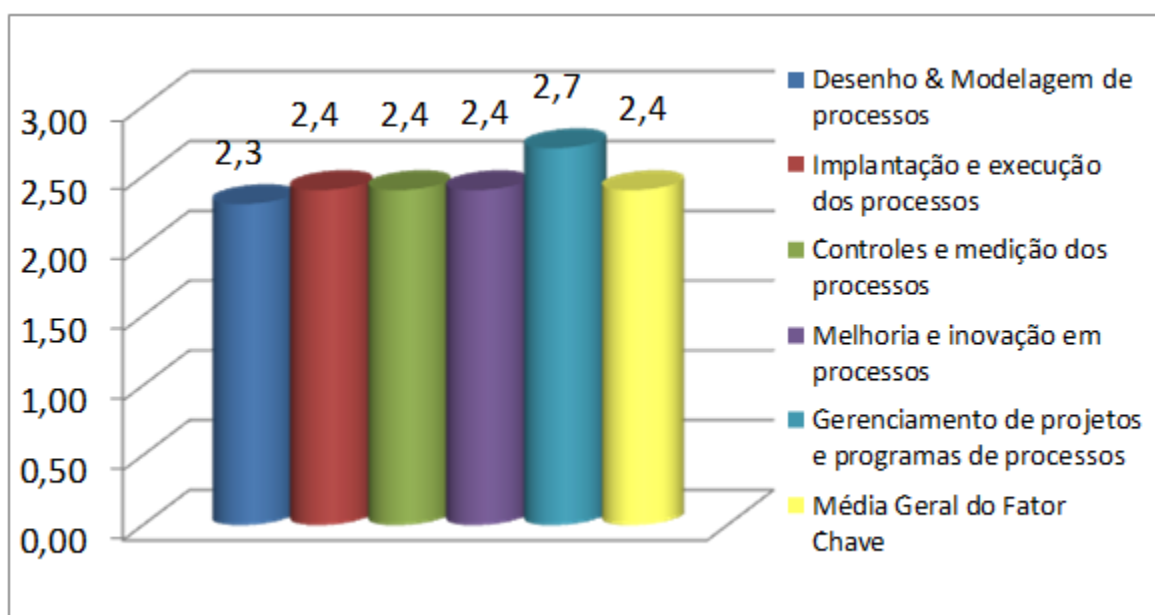
Gráfico 6 - Métodos



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 6 o fator chave Métodos apresentou 400 respostas completas e avaliadas com uma média de 2,6 no nível de maturidade. Já o fator chave Tecnologia da Informação obteve 324 respostas e média de 2,4 de maturidade, Gráfico 7.

Gráfico 7 – Tecnologia da Informação

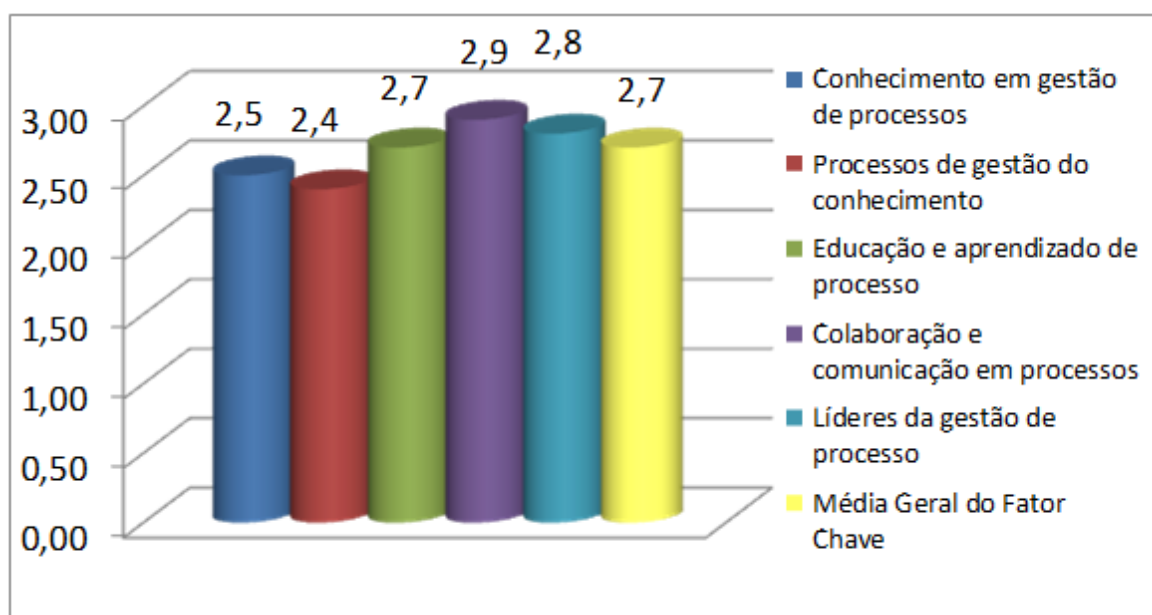


Fonte: Elaborado pela autora.



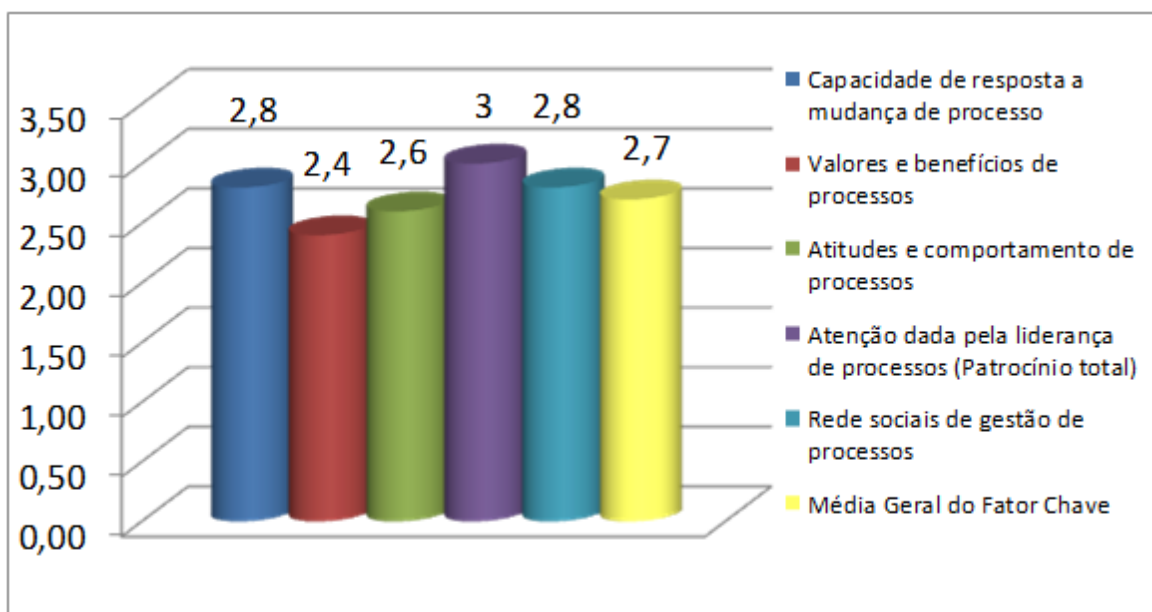
O fator chave Pessoas apresentou 440 respostas completas e avaliadas, Gráfico 8, e o fator chave Cultura com 429 respostas, Gráfico 9. Ambos obtiveram média 2,7 no nível de maturidade.

Gráfico 8 – Pessoas



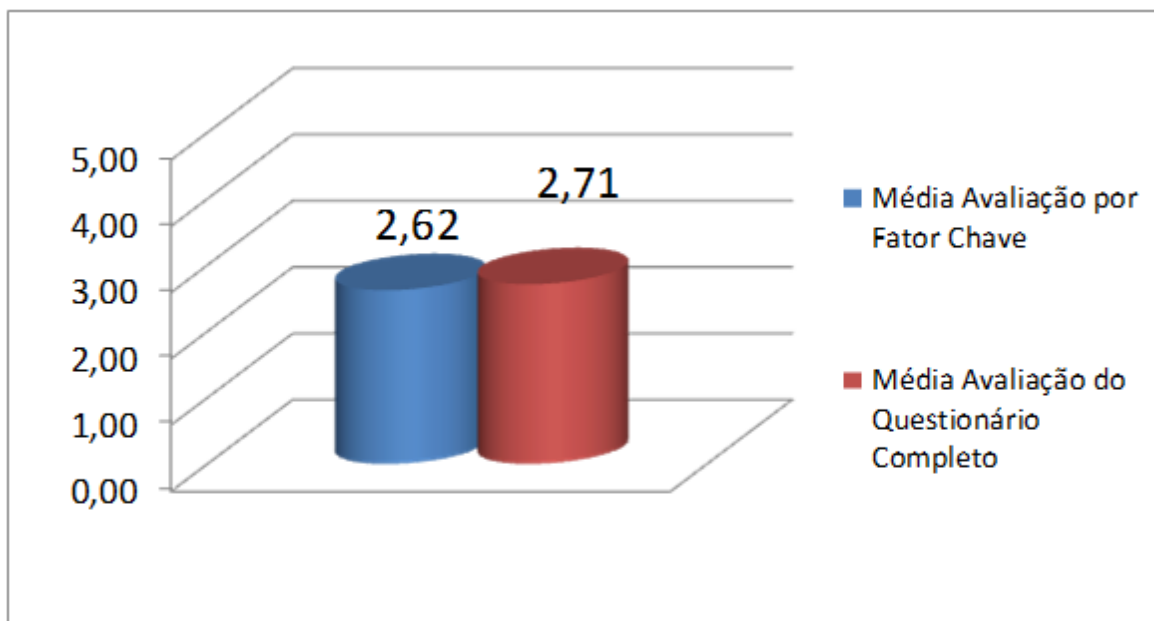
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 9 – Cultura



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 10 – Nível de Maturidade de BPM na Empresa Alfa



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, pode-se verificar que a percepção dos funcionários da área de tecnologia da empresa Alfa em relação ao nível de maturidade de BPM está entre 2,6 e 2,7. Este resultado posiciona a empresa Alfa entre os estágios 2 - Repetitivo e 3 – Definido, do modelo de maturidade teórico referenciado. Tal cenário pressupõe um esforço inicial para melhoria nos métodos de gerenciamento de processos e seu ciclo de vida, aperfeiçoamento das ferramentas de tecnologia da informação, desenvolvimento de treinamentos formais para uma melhor gestão do conhecimento em BPM e menor dependência de expertise externa.

### **3 ANÁLISE E RESULTADOS**

#### **3.1 Aplicação do Grupo Focal**

Para colaborar no enriquecimento teórico e prático desta pesquisa utilizamos técnica do grupo focal. Na etapa final do trabalho nos possibilitou a desvendar nosso problema identificado, a real maturidade em gestão de processos da organização analisada. O objetivo ao utilizarmos esta técnica foi coletar opiniões dos especialistas a cerca da maturidade em cada um dos seis fatores críticos abordados no modelo de maturidade de Rosemann e Bruin aplicado na pesquisa.

Neste contexto, este trabalho de pesquisa comparou a percepção do nível de maturidade dos funcionários da organização Alfa e a opinião de alguns funcionários especialistas em BPM e que possuem vasta experiência em todos ou alguns dos fatores chave do modelo de maturidade aplicado.

A aplicação da técnica de grupo focal busca entender além do que as pessoas pensam e expressam, mas o porquê elas pensam ou expressam certa opinião, crítica ou sugestão de determinado tema (GATTI, 2005). Para Powell e Single (1996), um grupo focal é “um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comentar um tema, que é o objeto da pesquisa, a partir de sua experiência pessoal”.

Um dos objetivos do grupo focal é explicar como as pessoas consideram uma experiência ou uma opinião. Para Gatti (2005) o grupo focal pode ser caracterizado como um instrumento capaz de promover a construção de percepções, personalidades, atitudes e conceitos sociais numa abordagem coletiva. Neste sentido, a particularidade principal do grupo focal é a intensa influência mútua entre os participantes e o pesquisador, que visa colher dados a partir do debate focado em assuntos específicos, promovendo a construção do conhecimento em conjunto.

No planejamento do grupo focal a escolha dos participantes deve levar em consideração características semelhantes entre eles, buscando uma homogeneidade no grupo. Durante a condução do grupo focal o pesquisador deixa

claro que as opiniões expostas e debatidas dentro do grupo não necessariamente precisam possuir um consenso, ainda que haja opiniões preponderantes entre a maioria dos participantes (KRUEGER; CASEY, 2000).

### 3.1.1 *Etapas dos procedimentos metodológicos*

#### **Planejamento**

Na fase de planejamento foi definida que a constituição do grupo focal levaria em consideração os seguintes requisitos: (a) Conhecimento teórico em Gestão de Processos de Negócios, (b) o tempo de experiência em BPM na organização Alfa e (c) Conhecimento das metodologias de BPM utilizadas na organização Alfa. O primeiro passo foi identificar pessoas da organização que atendessem esses requisitos e formalizar o convite para participar da pesquisa.

Foi elaborado uma breve contextualização da pesquisa e um breve conceito da técnica do grupo focal para ser enviados aos convidados da pesquisa. Em seguida preparou-se um roteiro para condução da técnica durante o encontro com os especialistas.

#### **Convite**

Foi enviado o convite aos participantes com uma semana de antecedência informando data, local da realização e a contextualização da pesquisa. Foram inicialmente convidados dez especialistas, porém apenas nove compareceram ao encontro. No Quadro 6 apresentamos as características e qualificações dos participantes.

Quadro 6 – Características dos participantes do grupo focal

Participante	Cargo	Titulação
1	Assessor Empresarial	Pós-graduado
2	Assessor Empresarial	Pós-graduado
3	Assessor Empresarial	Pós-graduado
4	Assessor Empresarial	Mestre
5	Assessor Empresarial	Pós-graduado
6	Assessor	Graduado
7	Gerente	Mestre
8	Assessor	Graduado
9	Assessor Empresarial	Pós-graduado

Fonte: Elaborado pela autora.

### Local da pesquisa

Foi agendado um encontro dia 31/10/2016, às 18h30, no seguinte endereço: SGAN 712/912, Sala 01, 1º Subsolo, Asa Norte, Brasília/DF.

### Passos de aplicação da técnica

- Passo 1: Recepção dos participantes da pesquisa no local indicado;
- Passo 2: Introdução sobre os objetivos gerais da pesquisa, bem como informações sobre a gravação da reunião e discussões sobre aspectos éticos;

- Passo 3: Esclarecimento aos participantes do objeto de pesquisa e esclarecimento da contextualização enviada junto ao convite (APÊNDICE A e B);
- Passo 4: Apresentação dos objetivos e regras do grupo focal e informações de como os dados serão analisados após a coleta;
- Passo 4: O pesquisador inicia o debate apresentando a seguinte questão: O nível de maturidade apurado em cada fator-chave e suas áreas de capacitação reflete a realidade da organização estudada? A pergunta é realizada seis vezes, uma para cada fator chave do modelo de maturidade de BPM de Rosemann e Bruin e suas áreas de capacitação.

### **Processamento e avaliação dos resultados**

Nesta etapa foi realizada a transcrição dos principais pontos abordados no grupo focal, além da organização documental da pesquisa, seleção e transformação dos dados em informação.

### **3.2 Resultados do grupo focal**

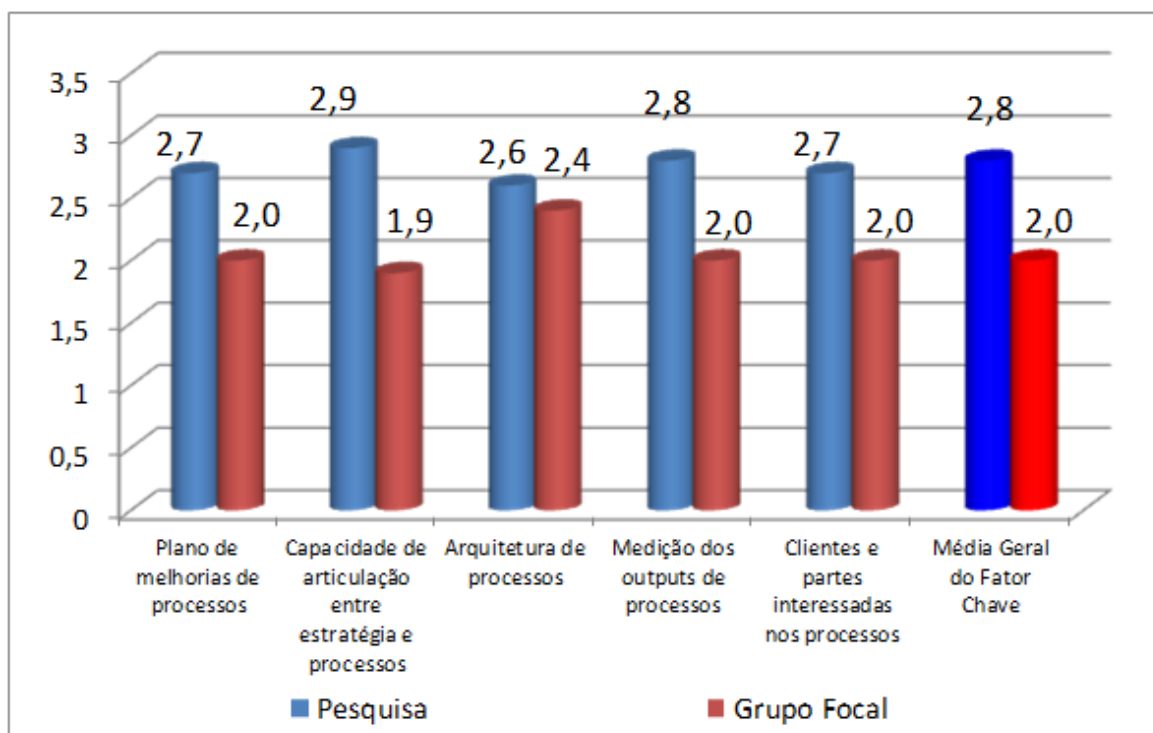
Nesta seção serão apresentadas as opiniões e experiências acerca do nível de maturidade em BPM da organização Alfa obtidas a partir da aplicação da técnica do “Grupo Focal”. Os resultados serão dispostos respectivamente em relação a cada fator chave avaliados na pesquisa interna aplicada pela organização estudada.

No início da discussão os participantes hesitaram em questionar alguns itens, no entanto ao longo do debate, em cada fator chave e suas áreas de capacitação, os participantes foram enriquecendo a discussão. O grupo focal teve uma hora e quarenta e cinco minutos de duração.

Na apresentação de alguns fatores chave alguns dos participantes não se manifestaram, apenas concordaram com os demais. O primeiro fator chave a ser

apresentado é o Alinhamento Estratégico. O Gráfico 11 apresenta os resultados e compara com os dados da pesquisa.

Gráfico 11 – Alinhamento Estratégico x Grupo Focal



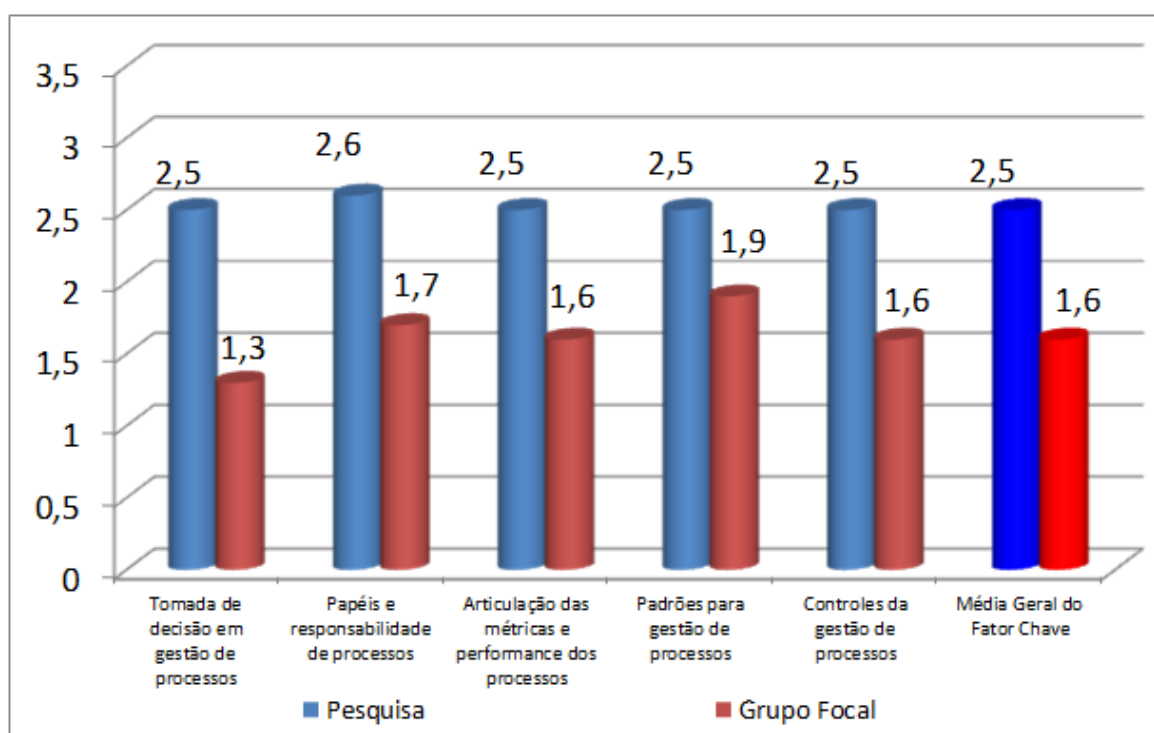
Fonte: Elaborado pela autora.

Na avaliação dos primeiros fatores chave o grupo focal teve dificuldade na avaliação dos níveis de maturidade, desvirtuando a discussão para uma avaliação dos critérios de cada nível da escala de maturidade. Porém após discussão do fator chave Alinhamento Estratégico essa dificuldade foi sanada.

Nesse fator chave apenas três participantes concordaram com os números da pesquisa na avaliação de cada área de capacitação. Porém a média dos participantes ficou em torno do nível 2 da escala de maturidade. Nesse fator chave destacamos que a área de capacitação melhor avaliada é a Arquitetura de Processos, no qual a organização Alfa encontra-se com um melhor nível de maturidade, média 2,4. Ainda sim alguns participantes relatam que a Arquitetura de Processos está numa fase estruturante e não permite uma avaliação prática de sua aplicação na organização Alfa.

Em relação ao fator chave Governança o grupo focal foi mais unânime na avaliação, ficando a avaliação média em torno de 1,6 na escala de maturidade, conforme apresentado no Gráfico 12. A área de capacitação melhor avaliada foi Padrões para Gestão de Processos, que apesar de não estar divulgado e propagado para toda a organização encontra-se definido e documentado. Alguns participantes questionaram que os padrões apesar de estarem documentados não estão sendo aplicados na estruturação da Arquitetura de Processos da organização Alfa.

Gráfico 12 – Governança x Grupo Focal



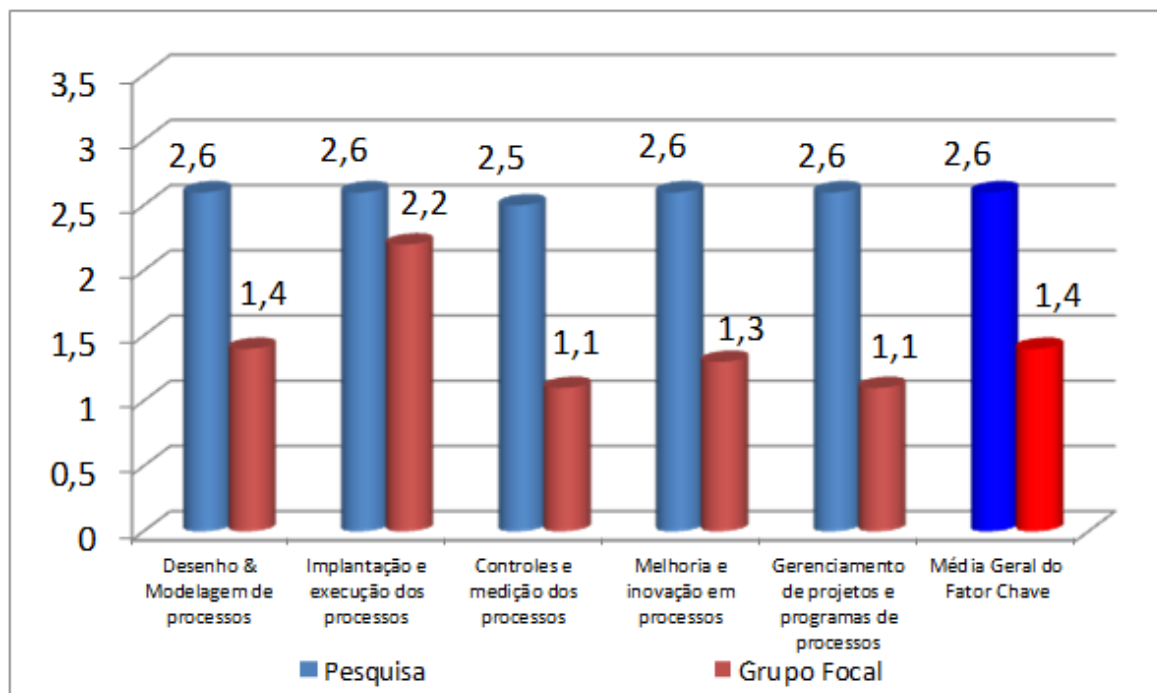
Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 13 podemos verificar que o fator chave Métodos possui avaliação média de 1,4. A área de capacitação melhor avaliada é a Implantação e Execução dos Processos, 2,2, sendo justificada por algumas áreas da organização Alfa estar sendo atendidas pela nova forma de atendimento de Demandas de TI. Essas demandas serão atendidas pela transformação dos processos em especificações executáveis. No entanto alguns participantes se manifestaram que existem muitos problemas que impactam na evolução dessa área de capacitação,



como por exemplo, a qualidade do desenho e modelagem dos processos da empresa Alfa e a efetividade do método para transformação de processos.

Gráfico 13 – Métodos x Grupo Focal

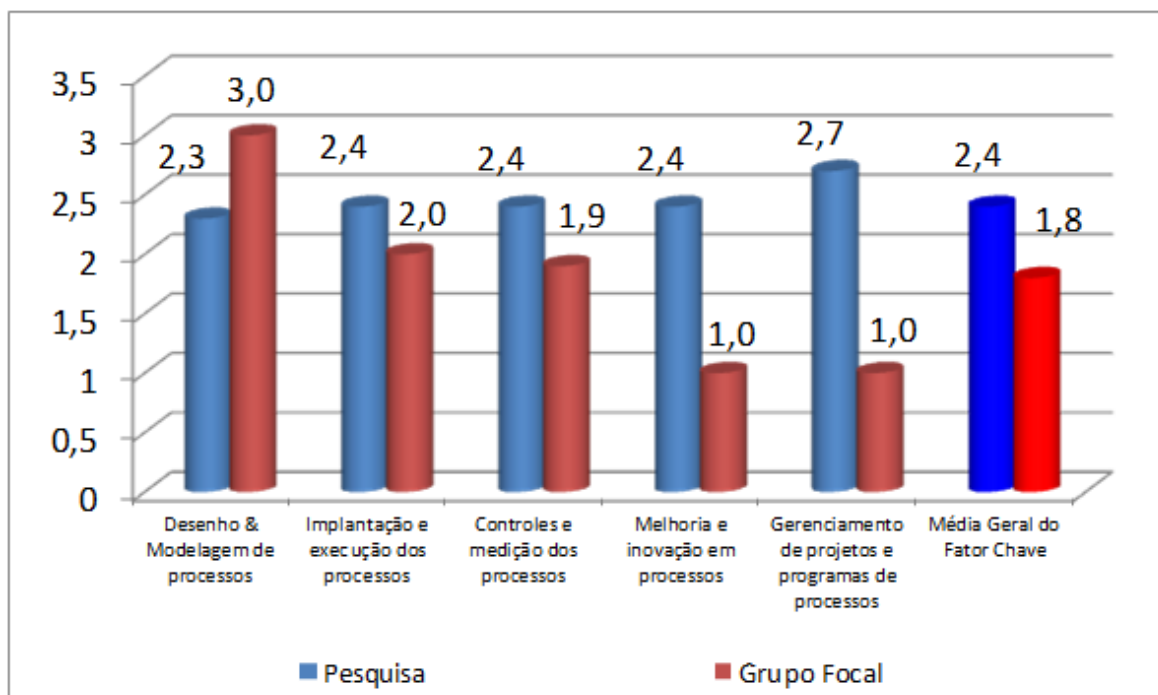


Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao fator chave Tecnologia da Informação a média de avaliação do grupo focal foi de 1,8, conforme Gráfico 14. A área de capacitação com melhor avaliação foi o Desenho e Modelagem de Processos com média de 2,3 no nível de maturidade. Um dos aspectos que elevou a avaliação nessa área de capacitação foi a empresa Alfa possuir um ferramenta de desenho e modelagem de processos que possibilita fazer simulações, no entanto alguns participantes do grupo focal enfatizaram que a empresa não possui insumos suficientes em sua Arquitetura de Processos para realizar as referidas simulações.

A área de capacitação Controles e Medição dos Processos alguns participantes afirmam que a organização Alfa já possui ferramentas adequadas e que já estão sendo realizados “ensaios” e testes de implementação destas funcionalidades.

Gráfico 14 – Tecnologia da Informação x Grupo Focal

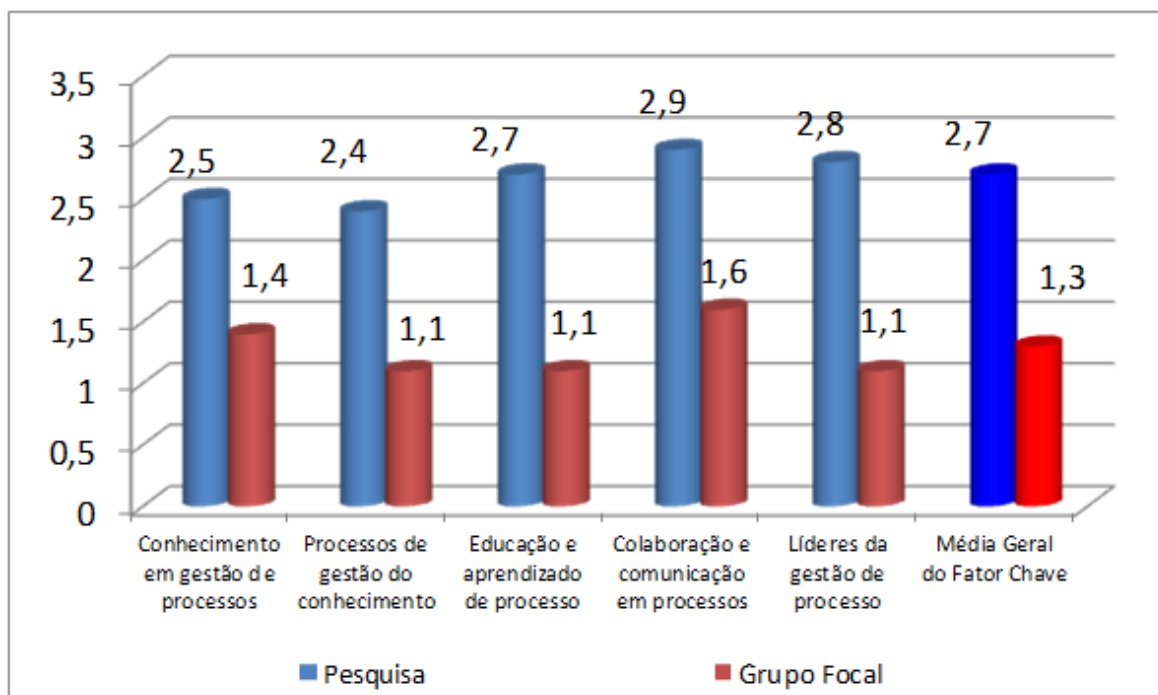


Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 15 verificamos que a avaliação do fator chave Pessoas ficou bem abaixo da pesquisa interna, apresentando média 1,3. Apesar de existir alguns movimentos na organização para desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades em gestão de processos, foi relatado pelos participantes que não existe uma gestão do conhecimento de BPM. Não existe um comprometimento por parte de alguns gestores para colaboração da construção do conhecimento em BPM na organização Alfa.

O reflexo desse movimento é a baixa colaboração entre os próprios funcionários envolvidos na gestão de processos de negócio. Com exceção de alguns gestores de processos, os quais enxergam valor no desenho e modelagem de processos e se empenham para realização de um trabalho eficiente e colaborativo.

Gráfico 15 – Pessoas x Grupo Focal

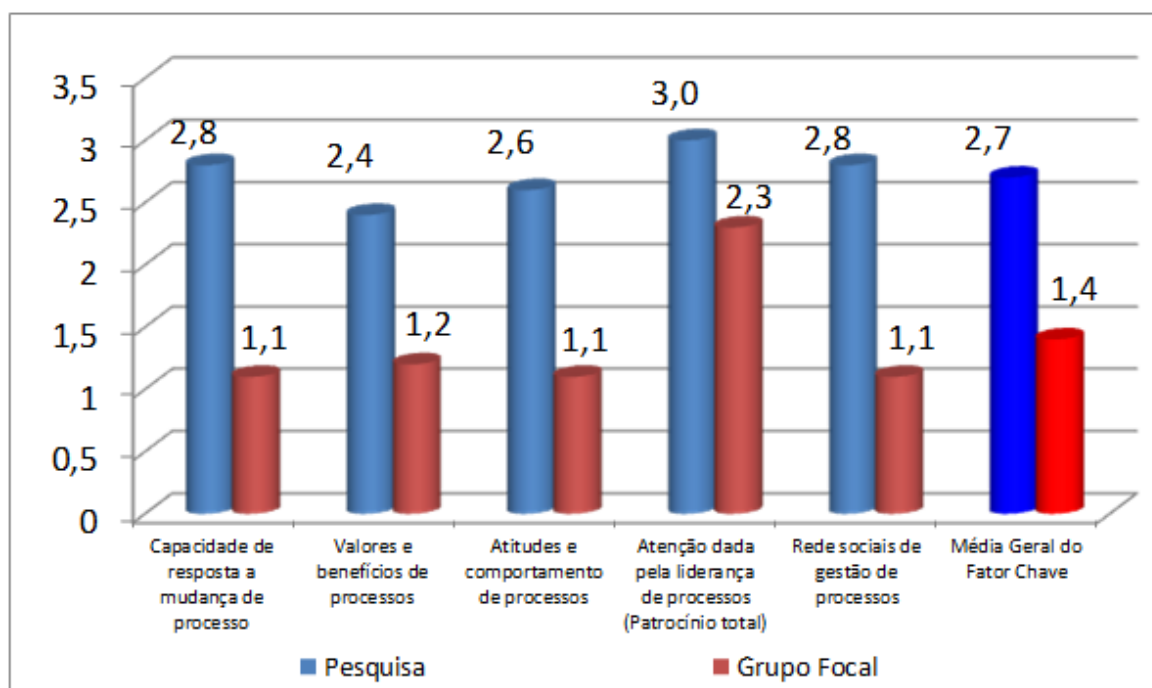


Fonte: Elaborado pela autora.

O último fator chave avaliado pelo grupo focal foi a Cultura. No Gráfico 16 analisamos que a maioria das áreas de capacitação foram avaliadas com nota 1 na escala de maturidade, apresentando média geral de 1,4. Apenas uma área de capacitação foi avaliada acima do nível 2, Atenção dada pela liderança de processos, devido a existência de um comprometimento por parte de algumas gerências na gestão de processos de negócios.

Um dos itens discutidos nesse fator chave é que apesar da organização Alfa possuir seus processos publicados nas ferramentas institucionais existe um “gap” muito grande entre o processo descrito e o realizado. Outro item destacado foi o portal de processo existente na organização, que apesar de estar reformulado ainda não possui características que possam influenciar as práticas de BPM. O ideal seria acrescentar informações de como anda a evolução das ações de BPM dentro da organização Alfa.

Gráfico 16 – Cultura x Grupo Focal

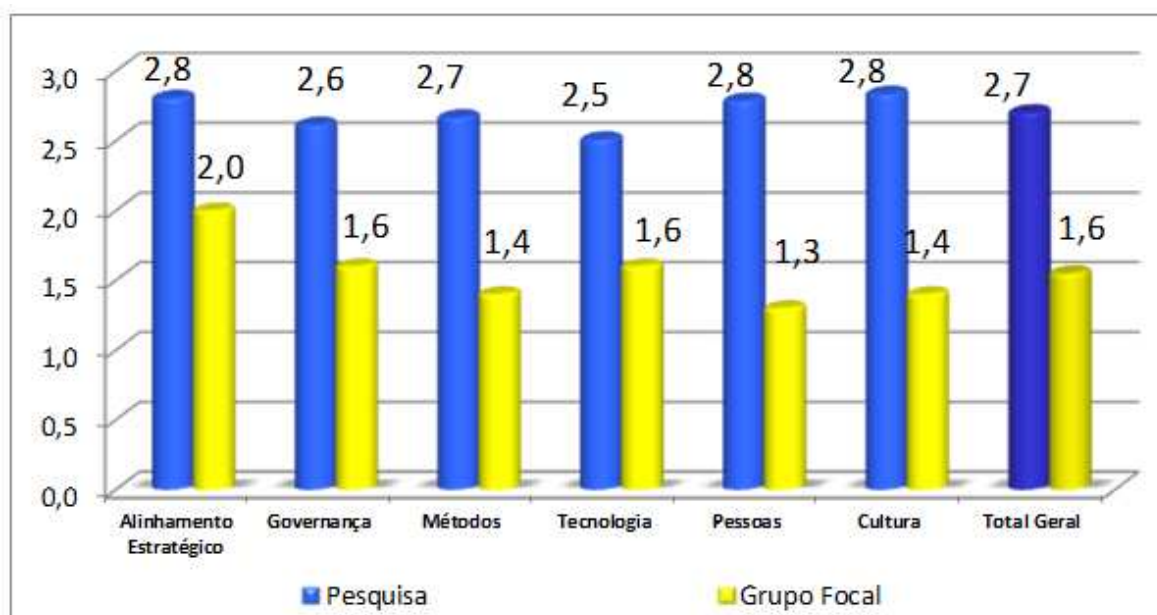


Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a discussão no grupo focal foi ainda evidenciado que o resultado da pesquisa interna ter apresentado nível de maturidade quase 3 na escala pode ter sido influenciado pelo tipo de motivação para responder ao questionário. Alguns responderam para atender um pedido da chefia, outros não sabiam do que se tratava e perguntavam o que tinham que responder. Todos esses motivadores influenciam no resultado final da pesquisa.

Outro aspecto relatado durante a discussão no grupo focal é que algumas das afirmativas da pesquisa não estavam claras, dificultando a avaliação do nível de maturidade de cada área de capacitação e seu respectivo fator chave. Essa dificuldade na interpretação de cada afirmativa também pode ter influenciado na quantidade e qualidade das respostas da pesquisa interna.

Gráfico 17 – Nível de Maturidade de BPM da Empresa Alfa x Grupo Focal



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao final da análise dos seis fatores chave pelo grupo focal, tem-se que a percepção de maturidade da organização Alfa está entre o nível 1 e nível 2 na escala de maturidade em Gestão de Processos de Negócios. O Gráfico 17 apresenta o comparativo da pesquisa interna e o resultado final do grupo focal. No próximo capítulo apresentaremos as considerações finais sobre a pesquisa.

## CONCLUSÃO

No decorrer do trabalho foram apresentados alguns conceitos de Gestão de Processos de Negócios, avaliação de maturidade e modelos de maturidade de BPM. Foi apresentado a importância e os fatores críticos para adoção de BPM na estratégia das organizações. A Gestão de Processos de Negócio busca a racionalização das atividades organizacionais por meio dos processos de negócio e visualização da organização como o conjunto de seus processos integrados que geram valor para o cliente.

Para possibilitar essa racionalização e uma efetividade na implantação de uma gestão de processos, deve-se compreender e acompanhar o nível de maturidade em processos, bem como identificar quais capacidades necessitam ser amadurecidas à medida que a organização avança na curva de maturidade.

Diante desse contexto, o presente trabalho teve como objetivo verificar se o nível de maturidade de BPM na organização estudada e identificado na pesquisa realizada internamente reflete a maturidade atual da organização. Para fundamentar a pesquisa foi apresentado um breve histórico das ações e medidas realizadas pela organização Alfa para implantação da Gestão de Processos de Negócio.

A partir do estudo realizado, conclui-se, por meio da comparação e análise da pesquisa interna e da aplicação da técnica do Grupo Focal que a percepção dos funcionários da organização Alfa referente ao nível de maturidade em BPM apresentou-se divergente em relação à análise realizada pelo Grupo Focal. Embora o grupo focal seja formado por especialistas em BPM, alguns com até dez anos de experiência dentro organização, faz-se necessário explorar sob outros aspectos os dados apurados.

O nível de maturidade da pesquisa apresentou uma média geral de todos os fatores chave de 2,7, no entanto o resultado do grupo focal foi de 1,6 na escala do CMM. Este resultado nos leva a questionar qual o verdadeiro entendimento dos funcionários em relação à Gestão de Processos de Negócios da organização Alfa.

Essa diferença dos resultados da pesquisa e o grupo focal pode ser considerada significativa diante da escala do CMMI de 1 a 5. Podemos levantar algumas hipóteses para justificar tamanha discrepância, como por exemplo, a

tradução do modelo de maturidade de Rosemann e Bruin pode ter possibilitado uma interpretação ambígua das afirmativas avaliadas de cada fator chave. Outro item a ser considerado são os motivadores que levaram os colaboradores a responderem a pesquisa, uma possível obrigatoriedade de responder o questionário pode ter distorcido o resultado final da pesquisa. E em relação ao grupo focal os participantes podem ter realizado a avaliação de cada fator chave com um rigor acima do esperado, resultando também no distanciamento entre as avaliações.

Os dois fatores chave que apresentaram avaliações baixas foram o de Pessoas e Cultura. Foi ressaltado pelo grupo focal a importância desses fatores chave e suas áreas de capacitação para o sucesso das estratégias de adoção de uma Gestão de Processos de Negócios. É importante ser trabalhado uma gestão do conhecimento de BPM para possibilitar o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos colaboradores da organização. Outra área de capacitação a ser investida pela organização é o comprometimento e patrocínio dos gestores para a construção do conhecimento em BPM na organização Alfa, possibilitando um maior envolvimento e senso de colaboração entre os funcionários envolvidos na gestão de processos de negócio.

Por outro lado os demais fatores chave, Alinhamento Estratégico, Governança, Tecnologia da Informação e Métodos ficaram com uma média entre 1,5 e 2 na escala de maturidade. Este resultado corrobora com a pesquisa realizada pela BPTrends, onde cerca de 53% das empresas internacionais pesquisadas se encontram com nível de maturidade 2. Essas empresas têm investido em definição de seus processos, mas não têm investido em alinhar os processos em toda a empresa.

Por fim, como sugestões para trabalhos futuros, recomendamos a realização de um trabalho de campo mais aprofundado e que possibilite a captura de evidências para que possamos verificar os motivos que levaram a uma divergência entre a pesquisa realizada e a análise do grupo focal. Outra indicação seria a aplicação do questionário em outras organizações de mesmo porte da organização Alfa e que estejam utilizando BPM como estratégia corporativa. Isso possibilitaria analisar a efetividade das afirmativas do questionário, visto que foi um dos aspectos levantados pelo grupo focal.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP, Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** Corpo Comum de Conhecimento v3.0. 1. ed. Brasil, 2013.
- BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; PEREIRA, Humberto; HILST, Sérgio; ABREU, Maurício; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de processos de Negócios: BPM Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2008.
- BROCKE, Jan vom; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- COUTO, Ana Brasil. **CMMI: Integração dos modelos de capacitação e maturidade de sistemas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.
- GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000a.
- GONÇALVES, José E. L. Processo, que Processo? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n. 4, p. 08-19, 2000b.
- HAMMER, Michael. O que é Gestão de Processos de Negócios? In: **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- HARMON, Paul. O Escopo e a Evolução da Gestão de Processos de Negócio. In: **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- HARMON, Paul. **The State of Business Process Management**. BPTrends Report, 10. ed. 2016. Disponível em: [www.bpmglobaltrends.com.br/](http://www.bpmglobaltrends.com.br/). Acesso em: 20 out. 2016.
- HILL, Janelle. Gerenciamento de Processos de Negócio. In: **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** Corpo Comum de Conhecimento v3.0. 1. ed. Brasil, 2013.
- IERVOLINO, S. A.; PELICIONI, M. C. F. A utilização do Grupo Focal como metodologia qualitativa. **Rev. Esc. Enf. USP**, v. 35, n. 2, p. 115-21, 2001.
- KRUEGER, R. A.; CASEY, M. A. **Focus groups**. A practical guide for applied research. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NÓBREGA, Simone; OLIVEIRA, Joyce; REBOUÇAS, Rodrigo. **Modelos de Maturidade de BPM: Um Estudo Qualitativo sob a Perspectiva de Especialistas**. XI Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, Goiânia, 26-29 de Maio. 2015.

PAIM, Rafael, et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAULK, M. C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M. B.; WEBER, C. V. **The Capability Maturity Model for Software**, v.1.1. Pittsburgh, PA: Instituto de Engenharia de Software, 1993.

POWELL, R. A.; SINGLE, H. M. Focus Groups. **International Journal of Quality in Helth Care**, v.8, n.5, p.499-504, 1996.

REIS, Linda. G. **Produção de monografia da teoria à prática: o método do educar pela pesquisa (MEP)**. 4. ed. Brasília: Senac-DF, 2012.

ROSEMANN, Michael; BRUIN, Tonia; POWER, B. **Maturidade de BPM**. 2009. Disponível em Portal BPM 360: [www.bpm360.com.br](http://www.bpm360.com.br). Acesso em: 10 out. 2016.

ROSEMANN, Michael; BRUIN, Tonia. Towards a Business Process Mangement Maturity Model. **Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems – ECIS 2005 – Regensburg**. Germany, May 26-28, 2005.

SCHEER, August-Wilhelm; BRABANDER, Eric. O Processo de Gestão de Processos de Negócio. In: **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2008.

VEIGA, L.; GONDIM S.M.G. **A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político**. Opinião Pública. v.2, n1, p. 1-15. 2001

## APÊNDICE A – Convite enviado ao Grupo Focal

Prezado Senhor (a),

Sou aluna da Pós-graduação Lato Sensu em Governança em Tecnologia da Informação do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD), e pretendo realizar uma pesquisa sobre “Avaliação da maturidade em Gestão de Processos de Negócios”.

Para tanto, solicito sua participação neste trabalho, que utilizará como método de pesquisa o grupo focal. Este método consiste na discussão de conceitos e propostas por parte de um pequeno grupo. Trata-se de uma técnica qualitativa de coleta de dados, que faz uso das **experiências, habilidades e conhecimentos**. Informo, ainda, que os dados pessoais colhidos (nome, empresa, formação etc) bem como as opiniões dos participantes serão tratados com sigilo.

Desde já, agradeço a atenção e contribuição.

Atenciosamente,

Rejane Bezerra Leandro Mota  
Pós-graduanda em Governança em Tecnologia da Informação  
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
Telefone: (61) 98646-2551  
rejaneblm@gmail.com

Local, Data e Hora do grupo focal:  
SGAN 712/912 – **Sala 01, 1º Subsolo** - Asa Norte - Brasília DF.  
Dia **31/10/2016** – Segunda-feira – das **18:30 às 20:00hs**

Roteiro da reunião do Grupo Focal:

O grupo será formado por 10 especialistas, um mediador e uma redatora. Primeiramente o mediador solicitará que cada participante se apresente. Após, esclarecerá o objetivo da pesquisa. O mediador, então, apresentará uma questão para os participantes sobre o tema da pesquisa. Os participantes discutirão livremente a questão e cada um colocará seu ponto de vista. Essas observações serão todas registradas pelo mediador e farão parte da sua pesquisa. O processo é repetido para cada questão e, no final, o mediador fará o encerramento da sessão.

## APÊNDICE B – Contexto da Pesquisa

### 1. Gestão de Processos de Negócio (BPM)

A Gestão de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) surgiu como uma consolidação das disciplinas que têm em comum a convicção de que uma abordagem centrada em processo gera melhorias consideráveis tanto no desempenho quanto na compatibilidade de um sistema. Além de ganhos de produtividade, a gestão de processos de negócio tem o poder de inovar e transformar continuamente os negócios e as cadeias de valor interorganizacionais de modo geral (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

O desempenho das organizações modernas estabelece premissas relacionadas ao processo de globalização das economias, ao acirramento da competitividade e a uma crescente necessidade de capacidade adaptativa das organizações. Essa afirmativa destaca que os processos de mudança são inevitáveis para as organizações que pretendem continuar existindo (PAIM et al., 2009).

Os avanços no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para o progresso de corporações, indústrias e economias. As disciplinas de qualidade e processos mudaram o destino do Japão nas décadas seguintes à Segunda Guerra Mundial, mostrando a força econômica que um forte gerenciamento de processos pode proporcionar (HILL, 2013).

A gestão de processos de negócio (BPM) é definida pela ABPM (BPM CBOK, 2013) como:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Para Paim *et al.* (2009) se as organizações não entenderem como devem fazer para gerenciar seus processos encontraram dificuldades de:

- Incorporar práticas que melhorem seu desempenho ao longo do tempo;
- Incorporar a orientação por processos em seu modelo de gestão;
- Incorporar tecnologias;
- Orientar o perfil de recursos humanos que atuam nos processos.

Nesse sentido, avançar na implementação de BPM é um exercício de vincular as capacidades existentes ao foco e à mentalidade de organização (PAIM et al., 2009).

Compreender e acompanhar o nível no qual a organização encontra-se na curva de maturidade em processos, bem como identificar e compreender quais capacidades necessitam ser amadurecidas à medida que a organização avança na curva de maturidade, é considerado por muitas organizações um exercício útil e vantajoso na implementação de BPM (BPM CBOK V3, 2013).

Segundo Jeston e Nelis (apud BALDAM et al., 2007), os modelos de maturidade são utilizados como base para a avaliação e comparação para as melhorias, gerando informações que incrementem a capacidade e a competência de uma área específica dentro da organização.

Para Baldam (2007), um Modelo de Maturidade pode ser usado com os seguintes propósitos:

- Como uma ferramenta descritiva, habilitando enxergar forças e fraquezas na organização;
- Como ferramenta prescritiva, habilitando o desenvolvimento de melhorias;
- Como ferramenta comparativa, habilitando benchmarking.

O objetivo deste presente trabalho é verificar se o nível de maturidade de gestão de processos de negócios da organização estudada e identificado na pesquisa realizada internamente reflete a maturidade atual da organização. Dado o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: Realizar um levantamento da literatura sobre a maturidade em gestão de processos de negócio; Apresentar a organização e sua situação em relação a BPM; Verificar a maturidade

de gestão de processos de negócios da organização e Comparar o resultado obtido no grupo focal com as informações do mercado referentes a maturidade de gestão de processos de negócio.

Decidiu-se realizar uma pesquisa qualitativa e quantitativa, visando analisar se a percepção de maturidade encontrada através da realização de uma pesquisa interna reflete a realidade atual da organização estudada.

Para alcançar esses objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros técnicos especializados no tema Gestão de Processos de Negócios entre os anos de 2000 e 2016, assim como também fizemos uma pesquisa em artigos científicos, monografias e dissertações nos repositórios eletrônicos disponíveis na *web* e nos repositórios da Universidade Católica de Brasília - UCB e do Centro Universitário de Brasília – Uniceub. Sobre a pesquisa bibliográfica, Marconi e Lakatos (2010) enfatizam ainda que a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Em um segundo momento foi utilizado a pesquisa documental para coleta de informações e dados disponibilizados pela organização estudada. Adicionalmente nos utilizamos de um estudo de caso por analisar características específicas de uma organização referente ao tema estudado. Por fim utilizaremos uma técnica muito utilizada nos trabalhos de abordagens qualitativas em pesquisas, o grupo focal, definido por Veiga e Gondim (2001) como:

O grupo focal ou grupo de discussão, como técnica de pesquisa qualitativa, apresenta-se como uma possibilidade para compreender a construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos acerca de um tema específico.

Utilizamos o grupo focal na etapa final do trabalho para nos ajudar a desvendar nosso problema identificado, a real maturidade em gestão de processos da organização analisada. O objetivo ao utilizarmos esta técnica é coletar opiniões dos especialistas a cerca da maturidade em cada um dos seis fatores críticos abordados no modelo de maturidade de Rosemann e Bruin aplicado na pesquisa conforme ilustrado abaixo:

